



# Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du maroc

Fatima Ez-Zahra Taoukif

## ► To cite this version:

Fatima Ez-Zahra Taoukif. Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du maroc. Gestion et management. Université de Toulon; Université Moulay Ismaïl (Meknès, Maroc), 2014. Français. NNT : 2014TOUL2004 . tel-01198977

**HAL Id: tel-01198977**

**<https://theses.hal.science/tel-01198977>**

Submitted on 14 Sep 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



جامعة مولاي إسماعيل  
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES  
UNIVERSITÉ MOULAY ISMAIL

UNIVERSITE MOULAY ISMAIL-MEKNES/UNIVERSITE DU SUD TOULON-VAR  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Meknès/IAE-Toulon  
ECOLE DOCTORALE-TOULON

« *Civilisations et sociétés euro-méditerranéennes et comparées* »

CENTRE D'ETUDES DOCTORALES EN DROIT, ECONOMIE ET GESTION

Laboratoire d'Etudes et de Recherches Economiques et Sociales

Groupe de Recherche en Management

Thèse pour l'obtention du Doctorat  
en Sciences de Gestion

# ***ANALYSE PERCEPTUELLE DES DETERMINANTS DE L'ENGAGEMENT SOCIETAL DES ENTREPRISES MAROCAINES LABELLISEES RSE***

Présentée et soutenue publiquement le 17 décembre 2014

Préparée par **Fatima ez-zahra Taoukif**

## **JURY**

Directeurs de recherche :

**M. Sami Ben Larbi**, *Maître de conférences HDR à l'Université de Toulon*

**M. Abdelrhani Bouayad**, *Professeur à l'Université Moulay Ismail de Meknès*

Rapporteurs :

**M. Abderrassoul Lehadiri**, *Professeur à l'Université Mohammed V de Rabat*

**M. Eric Séverin**, *Professeur à l'Université de Lille 1*

Suffragants :

**M. Abdellatif Eddakir**, *Professeur à l'ENCG, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès*

**Mme. Véronique Bon**, *Maître de conférences HDR, Université de Toulon*

ANNEE UNIVERSITAIRE 2013/2014

*« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».*

## *Remerciements*

*Je tiens à exprimer mes vives remerciements à mes deux directeurs de recherche M. Sami Ben Larbi et M. Abdelrhani Bouayad pour leur encadrement tout au long de ces années. Malgré leurs énormes préoccupations, ils étaient toujours disponibles (écoute, conseils et remarques, motivation). Leur compétence, leur rigueur scientifique et leurs qualités humaines étaient d'une grande importance dans cette recherche.*

*J'adresse également mes remerciements aux rapporteurs M. Abderrassoul Lehadiri et M. Eric Sevrin et suffragants M. Abdellatif Eddakir et Mme Véronique Bon d'avoir accepté d'évaluer mon travail de recherche.*

*Ma gratitude va aussi à mes deux Universités, l'Université Moulay Ismail de Meknès et l'Université du Sud Toulon-Var de m'avoir confié cette thèse en Cotutelle internationale en me consacrant les moyens financiers et logistiques facilitant le déroulement de la thèse. L'échange interculturel était parmi les principaux atouts de ce partenariat*

*Enfin, je remercie ma famille et mes amies, ainsi que toutes les personnes qui m'ont aidé à surmonter les difficultés et à faire réussir cette thèse.*

*A mes parents, Youssef,*

*Abdessamad et Zakaria*

---

**LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES**

AFCM	: Analyse Factorielle des Correspondances Multiples
AFESSE	: Agence Française pour la Sécurité Sanitaire de l'Environnement
ADEME	: Agence pour Stimuler les Politiques en matière d'Environnement
ASTM	: American Society for Testing and Materials
ASPI	: Advanced Sustainable Performance Indices
BO	: Bulletin Officiel
BOP	: Bottom Of the Pyramidion
BSC	: Balanced Scorecard
BSE	: Bombay Stock Exchange
BTP	: Batiments et Travaux publics
CHA	: Classification Hiérarchique Ascendante
CED	: Commitee for Economic Development
CGEM	: Confédération Générale des Entreprises Marocaines
CBSR	: Canadian Business for Social Responsibility
CEI	: Commission Electronique Internationale
CEP	: Council of Economic Priorities
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CSA	: Conseil National de l'Audiovisuel
CSQP	: Conseil Supérieur de la Qualité et de la Productivité
CTNS	: Comite Technique de Normalisation CTNS
DJSGI	: Dow Jones sustainable Group Index
DJSI	: Dow Jones Sustainability Index
DRE	: Direction Régionale de l'Equipeement
DRIRE	: Direction Régionale de l'Industrie et de la Recherche et de l'Environnement
DSI	: Domini Social Index
ECPI	: European Council for Plasticisers and Intermediates
EMAS	: European Eco Management and Audit Scheme
ESG	: Notation Environnementale, Sociale et de Gouvernance
HSBC	: Hong Kong and Shanghai Banking Corporation
GRI	: Global Reporting Initiative
INDH	: Initiative Nationale pour le Développement Humain
IMANOR	: Institut Marocain de Normalisation
IMF	: Institutions de Micro-finance
IMUG	: International Multilingual User Group
ISAE	: International Standard on Assurance Engagements
ISO	: Organisation Internationale de Normalisation
ISR	: Investissement Socialement Responsable
KLD	: Kinder, Lydenberg, Domini
LEFD	: Law Enforcement Finest Departement
MEC	: Méthodes d'Evaluation contingente
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OGM	: Organisme Génétiquement Modifiable
OHSAS	: British Standard Occupational Health and Salety
OIT	: Organisation Internationale du Travail
ONG	: Organisation Non Gouvernementales

ONU	: Organisation des Nations Unies
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PF	: Performance Financière
PIB	: Produit Intérieur Brut
PSE	: Performance Sociale de l'Entreprise
RSE	: Responsabilité Sociale de l'Entreprise
RSP	: Responsabilité Publique des Entreprises
SA	: Société Anonyme
SAI	: Social Accountability International
SARL	: Société A Responsabilité Limitée
SIAM	: Salon Internationale de l'Agriculture de Meknès
SNC	: Société en Nom Collectif
SNIM	: Service de la Normalisation Industrielle Marocaine
SNIMA	: Service de Normalisation Industrielle Marocaine
SNIMD	: Service de Normalisation Industrielle Marocaine
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TBP	: Tableau de Bord Prospectif
TPE	: Très Petites Entreprises
TRI	: Toxic Release Inventory
UNRISD	: United Nations Research Institute For Social Development
VIGEO	: Agence de Notation Sociétale
WEVES	: Wealt Accounting and the Valuation of Ecosystem Services

## RESUME

L'objet de cette thèse est d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE, dans un contexte de pays émergent, en l'occurrence le Maroc. Sachant que la démarche de RSE ne connaît pas le même succès dans le monde pour plusieurs raisons liées aux spécificités économiques, culturelles et sociales de chaque pays, ce travail de recherche propose d'analyser empiriquement les bénéfices et freins perçus par les entreprises labellisées RSE de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM).

En effet, face à un contexte marqué par des mutations profondes du nouvel environnement économique international, à savoir, la mondialisation économique et la globalisation financière et les modifications réglementaires et technologiques importantes, il est devenu nécessaire pour l'entreprise de s'inscrire dans des orientations stratégiques portant sur les perspectives du développement durable, et mettant en lumière l'engagement sociétal dans les pratiques managériales dont l'objectif principal est d'assurer sa pérennité. C'est ainsi qu'elle peut concilier préservation de l'environnement et équité sociale d'un côté et les impératifs financiers et économiques de l'autre. En se basant sur des thématiques relatives aux variables démographiques, degré de connaissance et posture managériale, actions menées et outils mobilisés, freins et réticences, et motivations et avantages en matière de RSE, nous mettons l'accent sur les bénéfices et inconvénients de cette démarche.

Pour cela, deux parties ont été consacrées pour élucider les différentes questions posées :

Après avoir présenté un panorama des approches théoriques et conceptuelles de l'engagement sociétal des entreprises dans la première partie, la deuxième sera consacrée au positionnement épistémologique et méthodologique, et à l'analyse des résultats de l'étude empirique. Les dits résultats permettent de répondre à notre interrogation : **Quels sont les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE?**

***Mots-clés :** Responsabilité Sociale de l'Entreprise, engagement sociétal, avantages, freins, Classification Hiérarchique Ascendante, entreprises labellisées au Maroc, analyse du contenu thématique, analyse perceptuelle.*

## SUMMARY

The Subject of this thesis is to analyze the determiners of the community involvement of a company (RSE) in an emerging country such as Morocco. The purpose of the present research is to analyze this relation empirically.

In fact, the new international economic environment characterized by deep changes, particularly, economic and financial globalization as well as the important regulatory and technological modifications that are taking place nowadays tend to give the priority to other strategic orientations relating to the prospects of sustainable development, and clarifying the societal commitment in managerial practices.

The main goal of any company is to ensure its sustainability to the benefit of its customers, its shareholders and its collaborators. A company can become a committed social actor and not simply content itself with being an economic agent generating wealth. It can also get involved and adhere to better positioning itself with regard to the sustainable development which requires the production and sale within the best economic conditions while keeping a good image, namely, its ethical behavior, and by guaranteeing that its products are socially humanly and ecologically correct. Thus it can reconcile the safeguarding of the environment, social equity and the financial and economic requirements.

Therefore, two parts were devoted to elucidating the various questions raised in this respect:

The first part presents a review of the theoretical and conceptual approaches of the social responsibility of a company and its overall Performance and the potential links between these two components. The second part is devoted to the epistemological and methodological positioning, to the presentation of the model and the research hypotheses, as well as the analysis of the results of the empirical study. The results make it possible to answer our question: **What are the determiners of the community involvement of the certified Moroccan companies RSE?**

**Keywords:** Company's social responsibility, Community involvement, Advantages, Brakes, Ascending Hierarchical classification, Analysis of the thematic contents, Analysis perceptuelle, labeled companies in Morocco.



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE I : Approche théorique de l'engagement sociétal des entreprises.....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre I : La RSE : une traduction concrète et volontariste de la théorie des parties prenantes?.....</b>	<b>22</b>
Section 1 : Les fondements théoriques de la RSE.....	23
Section 2 : Les modèles explicatifs de l'engagement sociétal des entreprises .....	56
<b>Chapitre II : Analyse des déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de l'engagement sociétal des entreprises.....</b>	<b>88</b>
Section 1 : Les bénéfices attendus de l'engagement sociétal et les freins au développement des pratiques responsables.....	89
Section 2 : RSE et performance financière : un débat non tranché .....	124
<b>PARTIE II : Etude empirique des motivations et freins à l'engagement sociétal des entreprises labellisées au Maroc.....</b>	<b>157</b>
<b>Chapitre III : Méthodologie et questionnements de recherche.....</b>	<b>159</b>
Section 1 : Posture épistémologique et méthodologique.....	160
Section 2 : Echantillon et questionnements de recherche.....	196
<b>Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique.....</b>	<b>219</b>
Section 1 : Analyse des résultats de l'enquête.....	220
Section 2 : Analyse des résultats des interviews.....	256
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>295</b>

## Introduction Générale

Au cours des deux dernières décennies, le développement durable s'est installé comme un thème central dans la réflexion et les travaux de recherche autour de la société. Il est au cœur des préoccupations stratégiques tant académiques que professionnelles. Son objectif est de mettre en harmonie les trois références centrales, à savoir : la préservation de l'environnement visant la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes, le progrès social relatif aux conséquences des pratiques de la firme à différents niveaux (employés, fournisseurs, clients, communautés et société en général), et le développement économique en cherchant la pérennité et la maximisation du profit.

Afin de gérer les risques liés au contexte économique, social et environnemental, de défendre l'image et la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes et en réponse à un besoin de légitimation, le monde des affaires a connu l'émergence d'un nouveau concept lié au développement durable, connu sous le nom de Responsabilité Sociale<sup>1</sup> ou Sociétale de l'Entreprise (RSE) et qui signifie la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Définie par Carrol (1979, p.497-505), « *la responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné*<sup>2</sup> ». Pour cet auteur, la RSE est une démarche stratégique qui contribue au changement organisationnel.

Ce concept a fait l'objet d'une attention accrue de la part des entreprises et des organisations diverses (Organisations Non Gouvernementales (ONG), institutions européennes et mondiales, associations et réseaux d'entreprises). C'est un engagement de l'entreprise au-delà de ses obligations légales dans la mesure où il élargisse le champ de la responsabilité de celle-ci envers d'autres parties prenantes (syndicats et ONG notamment,... ;

---

<sup>1</sup> Le terme sociétal signifie la prise en compte à la fois de l'aspect social et de l'aspect environnemental. Dans cette recherche nous utilisons indifféremment le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

<sup>2</sup> Carrol, A. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, p.497-505

etc). Entreprise citoyenne, éthique des affaires, Investissement Socialement Responsable, et *reporting* sociétal<sup>3</sup> sont des concepts traduisant cette nouvelle approche.

Plusieurs cadres théoriques se sont mobilisés pour définir le concept de RSE, à savoir la théorie des parties prenantes qui est une référence incontournable (Reynaud et Donterwill, 2005, Capron et Quairel, 2007), les théories sociologiques néo-institutionnelles et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. En effet, le fondement théorique de ce concept se structure autour de trois grandes écoles : la Business ethics, la Business and Society et la Social issue management (Gendron et al, 2004).

Selon l'approche institutionnelle, il existe différents « champs organisationnels », dont des champs coercitifs (lois et réglementations), normatifs (les normes professionnelles) et mimétiques (la recherche d'avantage concurrentiel qui amène des entreprises à adopter des modes de fonctionnement des concurrents les plus rentables) qui influencent l'environnement institutionnel (Powell et Di Maggio, 1991). Dans cette perspective, l'entreprise vise à montrer que ses activités sont conformes aux attentes de la société (Deegan et al, 2002). Le modèle managérial de la RSE est, en effet, fondé à la fois sur un dispositif de codes de conduite et de chartes éthiques élaborés volontairement par l'entreprise (Gendron, 2006) et sur des dispositifs de régulation internationaux. De plus, les entreprises sont incitées à rendre compte de leur responsabilité sociale à travers la diffusion d'informations sociétales. La stratégie de la firme est considérée, ainsi, comme champs d'application (Pasquero, 2005) à la recherche de légitimité et /ou d'avantages concurrentiels.

La déclinaison opérationnelle de la RSE est présentée par un nouveau concept qui est la performance sociétale des entreprises (PSE). Une notion qui traduit les actions et les réalisations de la RSE en termes de performance. Elle est le résultat d'une bonne gestion des relations entre les parties prenantes qui sont liées aux valeurs de l'entreprise. De plus, ce concept de RSE est sujet à plusieurs débats théoriques sur ses fondements, ses caractéristiques et ses acceptions, notamment différentes conceptualisations avec une multitude de mesures utilisées.

---

<sup>3</sup> Il est défini par Capron et Quairel (2003, p.3) comme « *la diffusion d'informations environnementales et sociales produites par les entreprises à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la reddition financière* ». Il s'agit d'un moyen de communication entre l'entreprise et son environnement.

En référence aux travaux de Wood (1991) dans lequel l'auteur souligne que la performance sociale de l'entreprise est le résultat d'une « *configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* » (Wood, 1991, p.693), s'illustre le caractère multidimensionnel du concept. Cette notion se trouve liée aux caractéristiques du système économique et social dans lequel évolue l'entreprise qui ont une influence sur les diverses attentes des parties prenantes et donc sur la performance sociale de l'entreprise.

Afin de respecter les normes, les entreprises ont tendance au mimétisme en termes de stratégies concurrentielles (DiMaggio et Powell, 1983, Matten et Moon, 2008). Dans ce cas, le rôle joué par les consultants et les agences de notation dans la diffusion des bonnes pratiques de la RSE apparaît important (Aggeri et al., 2005). Les systèmes de mesure utilisés par ses acteurs comme de références incontournables et standards de benchmarking participent également à homogénéiser ces pratiques. Dans ce cadre, les fonctionnements mimétiques sont en termes de comportements qui s'identifient facilement ou qui sont plus utilisables par les organisations et considéraient légitimes dans leurs champs d'activité (DiMaggio et powell, 1983).

Au niveau territorial, la RSE est un enjeu stratégique visant le développement économique local. La perception et l'engagement des firmes en matière de RSE dépendent des niveaux de prospérité et de développement du système de valeur et de la culture des pays. D'un point de vue économique et selon le niveau local d'industrialisation, les entreprises doivent répondre à une diversité d'attentes. Au regard des différences de l'engagement sociétal, et en nous appuyant sur le cas marocain, nous étudierons les spécificités de l'approche de la RSE dans ce pays émergent pour pouvoir discerner les convergences et les divergences avec l'approche occidentale.

Le Maroc, comme pays émergent<sup>4</sup>, s'inscrit dans les mêmes perspectives de développement. Depuis une dizaine d'années, le gouvernement marocain a mis en place un

---

<sup>4</sup> Ce concept est apparu dans la littérature financière pour désigner l'ouverture des marchés boursiers de certains pays en développement qui a fait l'objet d'importantes spéculations boursières.

Généralement, ils sont évalués selon trois critères :

- Le niveau initial de développement
- La variance (la convergence ou la non convergence)

programme vaste de mise à niveau économique visant à la fois le développement sectoriel comme celui de l'industrie, du tourisme, de l'agriculture, de la pêche, etc. et le développement des infrastructures (ports, aéroports, autoroutes, etc.). Le développement durable est devenu au centre des préoccupations stratégiques du pays, à savoir les préoccupations d'ordre environnemental et sociétal. Dans ce sens, une attention particulière est accordée par S.M le Roi et le gouvernement marocains pour promouvoir une démarche de RSE. Ce grand intérêt est traduit par l'élaboration d'une charte et d'un Label de RSE.

## **1. PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE**

Afin d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises en termes d'avantages et d'inconvénients, nous avons fait recours à deux principales théories, à savoir la théorie instrumentale des parties prenantes et la théorie néoclassique.

Selon **la théorie instrumentale des parties prenantes**, la satisfaction des besoins et des attentes des parties prenantes augmente la performance financière de l'entreprise. Plusieurs mécanismes ont été proposés pour expliquer ce résultat comme l'amélioration de la réputation de l'entreprise<sup>5</sup>, la diminution du risque des affaires, le support plus élevé des agences de réglementation et l'attrait d'investissement auprès des marchés financiers. Réciproquement, le faible niveau de performance sociale peut présenter un risque de nuire à la réputation de l'entreprise avec l'augmentation de son coût de capital et la réduction de sa performance financière (Freeman, 1984, McGuire et al., 1988, Waddock et Graves, 1997).

Dans cette optique, la RSE est considérée comme une arme efficace (Martinet et Reynaud, 2004, Porter et Kramer, 2005, Reynaud et Joffre, 2004). Pour Van Parijs (1991), les pratiques développées de RSE favorisent une bonne image auprès des clients et permettent de contribuer à diffuser des effets de réputation ou de notoriété, c'est à dire, l'entreprise maximise son profit à long terme par une bonne gestion des risques. Nous pouvons citer, par exemple, la perte de réputation liée à des scandales financiers, des risques de boycott des consommateurs à cause de l'emploi d'enfants mineurs chez les sous-traitants, les risques associés à la délocalisation d'activités,... ; etc. Dans ce sens, Quairel (2007, p.8) trouve que

---

- La participation aux échanges mondiaux de produits transformés

<sup>5</sup> Certaines recherches portant sur la relation entre la performance sociale et la performance financière ont mis en évidence un lien positif, à savoir l'existence d'une corrélation positive entre la RSE et la réputation de l'entreprise (McGuire et al., 1988).

*« le Business case (...) reste la condition sous jacente de l'inscription de la grande entreprise dans sa mission de diffusion de la RSE le long de la chaine d'approvisionnements ».*

Pour la **théorie néoclassique**, elle suppose l'existence d'un impact financier négatif de la performance sociale (Friedman, 1970, Vance, 1975, Aupperle et al, 1985). La démarche de RSE peut avoir un effet négatif sur la richesse des actionnaires et peut engendrer des coûts additionnels. Il s'agit de mettre en désavantage compétitif les entreprises responsables socialement par rapport aux autres (Friedman, 1970) et par conséquent, cela représente une limite par rapport à leurs alternatives stratégiques (Vance, 1975). Dans cette optique, certaines études ne soutiennent pas qu'un comportement socialement responsable procure nécessairement un avantage concurrentiel (Allouche et Laroche, 2005). Ces recherches ont montré un lien négatif (Freeman et Jaggi, 1982), dans la mesure où l'engagement sociétal peut générer des charges supplémentaires qui, par conséquent, peuvent engendrer un désavantage compétitif vis-à-vis des concurrents.

Cependant, les actions sociales génèrent à la fois des bénéfices et des coûts qui s'annulent (Mc Williams et Siegel, 2001) et la diversité des variables permettent d'expliquer cette relation (Ullman, 1985, Abbott et Monsen, 1979, Gond, 2001). Néanmoins, d'autres études n'ont trouvé aucun lien significatif (Abbott et Monsen, 1979).

Rares sont les études qui ont prouvé qu'il n'existe pas une influence de la nature du système économique sur la notation sociétale, sauf dans le cas où le rôle du secteur est mis en évidence (Agle et Kelley, 2001, Ruf, Muralidhar et Paul, 1998, Sharfman, 1996). Par ailleurs, Johnson (2003) souligne que le comportement social de l'entreprise dépend de son secteur d'activité, de sa taille et d'autres facteurs internes à l'entreprise. La nature complexe de ce lien est justifiée par des facteurs de contingence (Orlitzky et al., 2003, Margolis et Walsh, 2003, Van Beurden et Goseling, 2008, Peloza, 2009, Carrol et Shabana, 2010). D'autres facteurs sont, en effet, cités tels que les spécificités de l'entreprise et son environnement (Carroll et Shabana, 2010), le concept de capacité d'influence des parties prenantes et l'historique de l'entreprise (Barnett, 2007) ou encore la visibilité, la réglementation, le type d'enjeux (Lankoski, 2008) et le facteur temps (Cachran, 2007, Barnett, 2007, Lankoski, 2008, Van Beurden et Golssling, 2008). Certains facteurs exogènes sont également à considérer dans l'appréciation de cette relation comme les normes et les standards sociaux, l'avancement technologique, l'évolution des préférences sur le marché et la réglementation.

Ainsi, la problématique de notre recherche :

**Quels sont les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE?**

D'autres questions de recherche nous interpellent:

- **Quel est le degré de connaissance (et la posture managériale) des dirigeants en matière de RSE ?**
- **Quelles sont les actions menées ?**
- **Existe-t-il des freins et des réticences en matière de RSE ?**
- **Quelles sont les motivations des entreprises labellisées RSE au Maroc ?**  
**Autrement dit, la mise en pratique d'une démarche de Responsabilité Sociale dans les entreprises labellisées au Maroc constitue-t-elle une opportunité ou une contrainte?**

**Figure N°1 : Problématique de la recherche**



## **2. INTERET DE LA RECHERCHE**

L'intérêt de ce travail de recherche est triple :

Sur le plan théorique, cette thèse a pour objectif d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE de la CGEM. Elle présente un caractère exclusif dans la mesure où peu d'études se sont intéressées à répondre à cette problématique dans de tel contexte. Elle tente, ainsi, de contribuer à enrichir la littérature académique sur les avantages et les freins liés à cette démarche.

Au niveau méthodologique, l'utilisation des diverses méthodologies empiriques est le principal intérêt. Une étude quantitative, combinée à une autre qualitative afin de répondre à des stratégies de connaissances différentes. La première démarche correspond à une enquête menée auprès des entreprises labellisées par le Label RSE de la CGEM et la deuxième est une étude exploratoire, qui consiste à réaliser des entretiens directifs et semi-directifs. Les recherches antérieures sur cette question n'ayant pas utilisé d'une manière conjointe les deux méthodes, à savoir celle qualitative et quantitative. D'où le recours à ces deux démarches dans notre recherche peut témoigner de l'originalité de cette approche.

Enfin, sur le plan managérial, ce travail de recherche peut être important pour les entreprises labellisées au Maroc ainsi que pour les agences de notation sociétale. Il peut inciter d'autres entreprises non labellisées à la mise en place d'une telle pratique, et qui peut également aider à la réflexion sur l'amélioration des outils de notation sociétale.

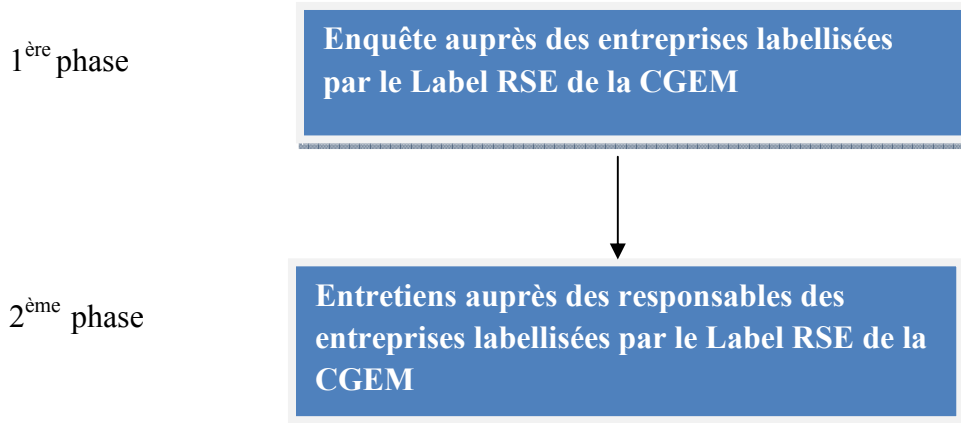
## **3. Design de la recherche**

Pour répondre à cette problématique de recherche, nous avons opté dans cette thèse pour une approche suivant le courant du positivisme modéré voir amené en se référant à plusieurs pensées (le positivisme, constructivisme, l'interprétativisme). Ce choix est justifié par l'objectif de notre recherche qui consiste à analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc.



La collecte des données relatives à notre problématique s'est faite en deux phases :

**Figure N°2 : Processus de collecte des données empiriques**



Compte tenu de ces objectifs, notre thèse se structure en deux parties :

La première partie est consacrée à la présentation des approches théoriques et conceptuelles mobilisées dans notre travail de recherche, afin d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises en matière d'avantages et d'inconvénients.

**Le premier chapitre** de cette partie correspond au positionnement du sujet en présentant le cadre théorique et conceptuel de la RSE, ses acceptations et son opérationnalisation.

**Le deuxième chapitre** examine grâce à une revue de littérature, et en se référant à des travaux et études empiriques, les motivations et les freins à l'engagement sociétal des entreprises.

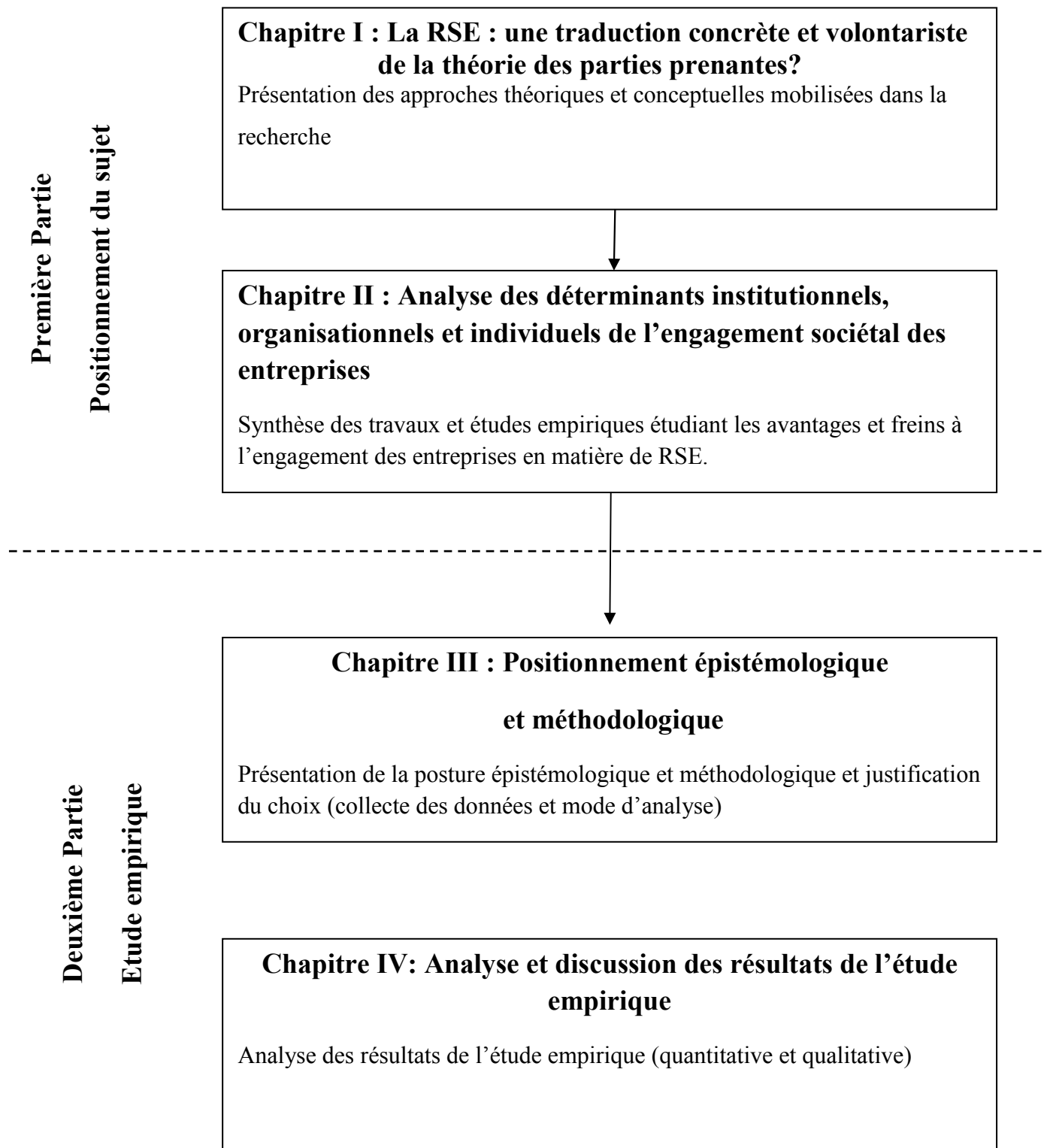
Nous consacrons la **deuxième partie** à l'étude empirique qui expose la méthodologie adoptée et propose de discuter les résultats obtenus.

**Le premier chapitre** de cette partie présente le positionnement épistémologique et méthodologique, ainsi que l'échantillon et les questionnements de recherche.

**Le deuxième chapitre** sert d'analyse et d'interprétation de l'étude empirique menée auprès des entreprises labellisées au Maroc. Tout d'abord, au niveau de l'enquête et en se basant sur la méthode de la Classification Hiérarchique Ascendante (CHA), l'objectif est de

regrouper les réponses des enquêtés dans des classes différentes. Ensuite, l'analyse du contenu des entretiens réalisés vise à compléter les résultats de l'étude quantitative.

Figure N°3 : Plan et structure de la recherche



*PARTIE I :*

*Approche théorique de l'engagement sociétal des entreprises*

## **Introduction de la Première partie**

Dans un contexte en forte mutation caractérisé par une pénétration croissante des économies, l'émergence de nouveaux marchés suivie d'une forte intensification de la concurrence qui a obligé les firmes à faire face à un environnement de plus en plus complexe et contraignant, de nouvelles exigences influencent de manière importante les pratiques managériales.

Un engagement responsable de l'entreprise est dû, en effet, à la recherche de sa légitimité sociale et de son efficacité économique et financière afin de continuer à créer de la valeur dans de bonnes conditions, et de s'adapter au contexte. Ainsi, pour pouvoir assumer durablement sa compétitivité, cela suppose qu'elle ait la capacité de profiter des opportunités de la mondialisation et de prévenir ses menaces, de viser une performance durable dans un contexte incertain et d'être une entreprise qui est capable de s'adapter au rythme des mutations, notamment, en conciliant les intérêts particuliers des parties prenantes vers l'intérêt général (Poisson et Molho, 2003). Il s'agit, donc, de relever trois défis à savoir un défi managérial, économique et environnemental (Spuzed, 2002).

La justification de la RSE se trouve associée à la représentation de la nature et du rôle de l'entreprise et de sa raison d'être. En effet, la mesure de la RSE pose des problèmes complexes, qui font différents choix épistémologiques visant l'élaboration d'instruments de mesure et de contrôle fiables. Ces nouvelles stratégies d'entreprise cherchant à intégrer un triple objectif économique, social et environnemental apparaissent comme des réponses aux pressions de leurs parties prenantes comme les investisseurs « socialement responsables », salariés et syndicats, clients, fournisseurs, ainsi que des acteurs de la société civile. Elles apparaissent comme des démarches de légitimation par rapport à l'évolution des attentes de la société.

Aujourd'hui, les entreprises sont obligées de reconsidérer, indirectement, leur mode de management. Elles sont exposées à des enjeux en termes d'images de marque, de réputation, et des risques juridiques et industriels (Wolff, 2010). Ces nouvelles exigences en faveur d'une RSE se sont accompagnées de nouveaux mécanismes de régulation tels que des normes, et réglementations venant stigmatiser les modes de gestion et les types de gouvernance des entreprises.

Par contrainte, ou par opportunité, les modes de management des entreprises s'adaptent et contribuent à cette nouvelle approche du développement durable, à travers le concept de RSE. Cette nouvelle notion semble pouvoir apporter de nouvelles réponses et de nouveaux repères aux organisations, en se basant sur un nouveau mode de coordination permettant d'objectiver les relations entre parties prenantes en intégrant deux logiques à savoir la logique financière et économique, et la logique sociétale et environnementale.

Cependant, l'entreprise ne peut s'engager dans une telle démarche sans en espérer une amélioration de sa performance. Il s'agit d'une vision systémique de l'entreprise qui favorise une approche multidimensionnelle et globale de l'entreprise, en dépassant la conception de l'entreprise comme objet unique de maximisation du profit (performance financière). Les travaux entrepris depuis une vingtaine d'années, ont accordé un grand intérêt à certaines dimensions cruciales à la performance des entreprises, comme les dimensions environnementales, sociales et sociétales.

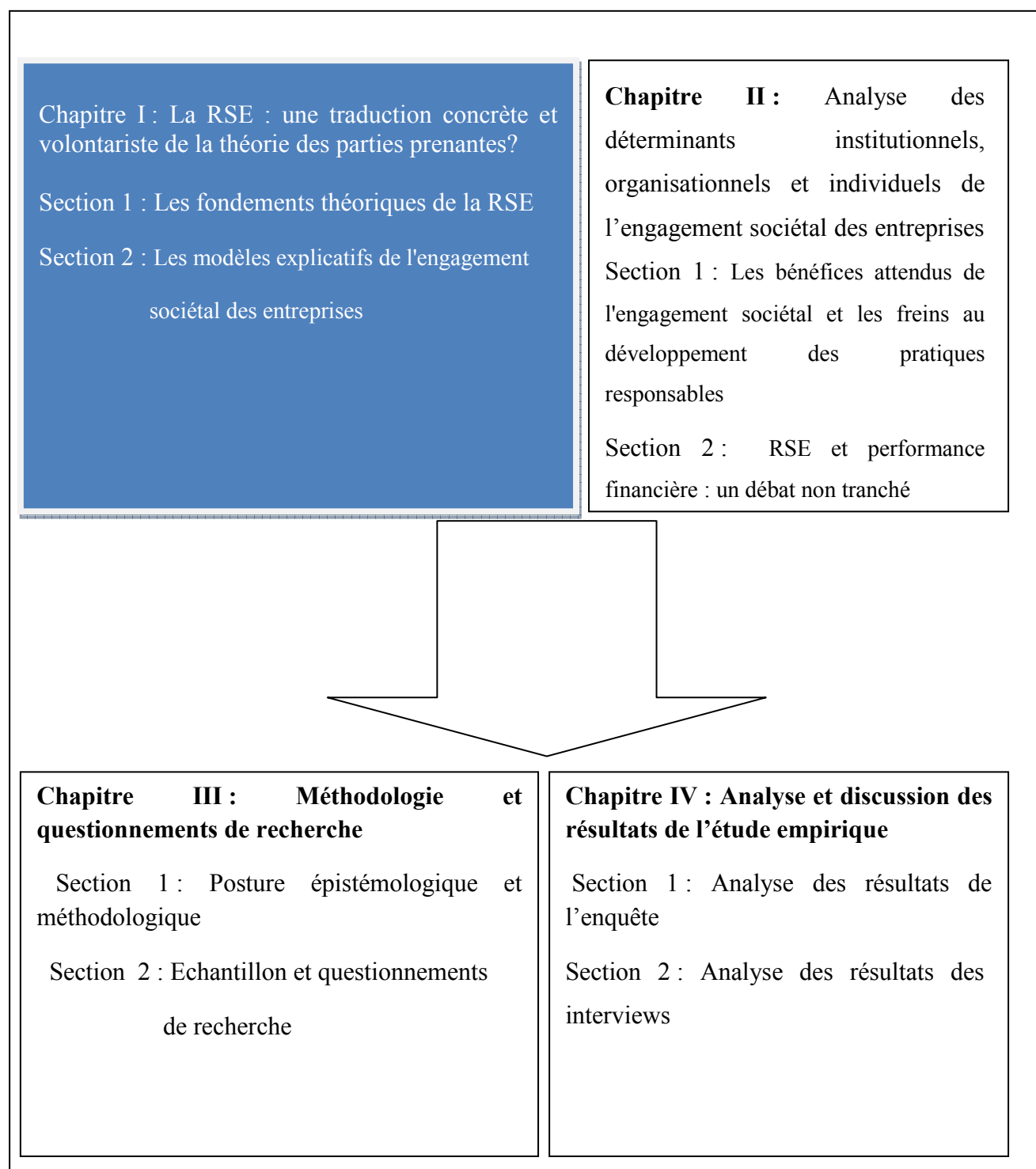
L'entreprise s'inscrit, ainsi, dans un environnement qui exige d'adopter de nouvelles stratégies, de nouveaux modes d'organisation, notamment de nouvelles formes de gouvernance et de nouvelles manières de mesurer la performance (financière, environnementale et sociale). Le but est de tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes en supposant le recours à des indicateurs financiers ou traditionnels de performance, complétés par des mesures non financières.

Il s'agit de proposer des outils alternatifs de performance en reprenant des éléments de nature non financière et en mettant en perspective la nécessité et la difficulté d'adapter des indicateurs extra-financiers de la performance.

L'objectif est, ainsi, de mener une réflexion sur les avantages et les freins d'une démarche de RSE. Le concept d'engagement sociétal présente, en effet, des logiques différentes en termes d'objectifs, de définitions, et de mesures, d'où nous présentons la première partie de cette thèse qui s'articule en deux chapitres :

**Le premier chapitre** est consacré au positionnement du sujet en définissant les concepts-clés du sujet, notamment la RSE et son fondement théorique et conceptuel.

**Le deuxième chapitre** sert d'introduction à la problématique de notre travail de recherche en montrant, les bénéfices et les freins d'une démarche de RSE, illustrés par des travaux et études empiriques.



## Chapitre I : La RSE : une traduction concrète et volontariste de la théorie des parties prenantes?

Les questions liées à la RSE sont, aujourd'hui, des questions prioritaires dans les milieux académiques et scientifiques (Allouche, Huault, et Schmidt, 2004). Ce concept a fait l'objet de plusieurs recherches et études portant sur une diversité de disciplines, et d'acteurs du monde socio-économique tels que les entreprises, ONG, institutions... ; etc. Ce qui a été traduit par une multiplication d'outils d'évaluation de la RSE, à savoir, les rapports de développement durable, normes et *reporting* sociétal managérial (Acquier et Aggeri, 2008).

Depuis une cinquantaine d'années, la RSE a suscité un grand intérêt de la part des chercheurs (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; Mc Guire, 1963 ; Jones, 1980 ; Friedman, 1962 ; Manne, 1972 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wattrick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000). Pour Acquier et Gond (2007, p.8) : « *Les premiers ouvrages traitant explicitement de RSE datent des années 1950 et constituent les fondements du champ académique « Business and Society ». Par contraste, les travaux historiques montrent que l'idée de responsabilité sociale se diffuse dans la société et les milieux d'affaires dès la fin du 19ème siècle* ». Dans les années soixante-dix, la question de la légitimité a été traitée par des auteurs américains, sous l'appellation de « *stratégie sociétale* », (Martinet, 1983).

Aujourd'hui, l'engagement sociétal de l'entreprise se traduit par la prise en compte des enjeux à la fois financiers et extra-financiers dans la gestion. Ce qui suppose l'élargissement du concept de performance en intégrant des composantes extra-financières, vers une performance plus globale, étant donné que le rôle de l'entreprise, ainsi que sa responsabilité sociale relèvent de différentes visions et approches managériales. Dans cette optique, le nom de la responsabilité sociétale de l'entreprise a constitué une préoccupation stratégique d'un nombre d'entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2007). Dans cette perspective, la théorie des parties prenantes joue un rôle important pour la recherche sur la RSE en traitant le rôle de l'entreprise dans la société et en suggérant que le dirigeant a des obligations éthiques envers ses parties prenantes.

L'objectif de ce chapitre est, ainsi, de présenter, d'une part, le concept de la RSE, sa définition, ses origines, et ses fondements théoriques (Section 1), et d'autre part, les modèles explicatifs de l'engagement sociétal (Section 2).



## **Section 1 : Les fondements théoriques de la RSE**

Le développement durable et la RSE, deux concepts qui agissent à deux niveaux distincts. La première notion renvoie à une vision macro-économique relative à des politiques d'Etats, institutions et collectivités locales, alors que la deuxième notion opère à un niveau micro-économique qui traduit des stratégies, des discours et des pratiques managériales de l'entreprise.

L'objectif étant stratégique et opérationnel, à savoir l'intégration de la problématique du développement durable au niveau de l'entreprise en prenant en compte ses différentes dimensions économiques, sociales et environnementales. La RSE est, ainsi, considérée comme l'un des sujets de préoccupations majeurs des milieux académiques et managériaux. Son caractère multidimensionnel et multicritère s'impose comme enjeux majeurs devant la nécessité de définir cette nouvelle notion. D'où l'objectif de cette section est de définir le concept de RSE, de revenir sur ses origines et notamment sur ses fondements théoriques.

### **1-1 Origines et définitions de la RSE**

Les origines et définitions de la RSE se trouvent associées au concept du développement durable et à son évolution dans le temps.

#### **1-1-1 : Développement durable et Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

Nouvelle dimension intégrée à la gestion des organisations, le développement durable<sup>6</sup> est considéré comme un nouveau paradigme économique, social et écologique qui a été mis en œuvre dans un environnement géopolitique de l'économie et des relations internationales (Igalens et Joras, 2002). Dans les réflexions menées par les milieux écologistes dans les années soixante-dix sur le thème de l'éco-développement, la conférence de Stockholm est à l'origine de l'émergence de ce concept. Cette notion vise une gestion raisonnable du patrimoine naturel tout en préservant les ressources à long terme et en assurant une croissance durable.

A l'issue du sommet de l'Union Européenne en 2001, s'est esquissée une politique communautaire pour les collectivités et entreprises visant un engagement communautaire et reposant sur trois piliers à savoir mondialisation et globalisation, responsabilité et

---

<sup>6</sup> Ce concept est également traduit en langue française du terme original anglais « Sustainable development » en développements soutenable

gouvernance, et éthique et solidarité. Comme le confirme la déclaration de laeken<sup>7</sup> : *« le moment est venu pour l'Europe de prendre ses responsabilités dans « la gouvernance de la globalisation », d'être une puissance qui veut encadrer la mondialisation selon les principes de l'éthique, c'est-à-dire l'ancrer dans la solidarité et le développement durable ».*

Une vaste littérature économique a proposé des définitions du développement durable. Selon le rapport Brundtland (1987, p.51), cette notion peut être définie comme *« la capacité des générations présentes à satisfaire leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins »*. Cette définition peut être complétée par la définition de Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, p.15) qui considère ce concept comme étant *« un objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Ce qui se traduit également par la formule : œuvrer à un monde viable, sur une planète viable, avec une société équitable »*.

Cette démarche s'appuie sur trois objectifs, à savoir, la performance économique à long terme, la performance sociétale et la performance environnementale. Elle est fondée sur le respect d'un certain nombre de valeurs ou de principes dont le principe de précaution, le souci de la prévention, la recherche d'une gestion sobre et économe, le principe de responsabilité, l'importance accordée à la participation, et l'esprit de solidarité. Cette approche est prise en compte dans de nombreux domaines de la gestion tels que la gestion des ressources humaines, le marketing, la comptabilité « verte », le contrôle de gestion, etc. Dans une vision managériale, les entreprises répondent aux problématiques du développement durable par plusieurs moyens en utilisant, par exemple, la communication financière externe. Leur prise de conscience de la nécessité d'avoir des orientations stratégiques dans ce sens se traduit par des actions managériales internes concrètes, connus sous le nom du management durable.

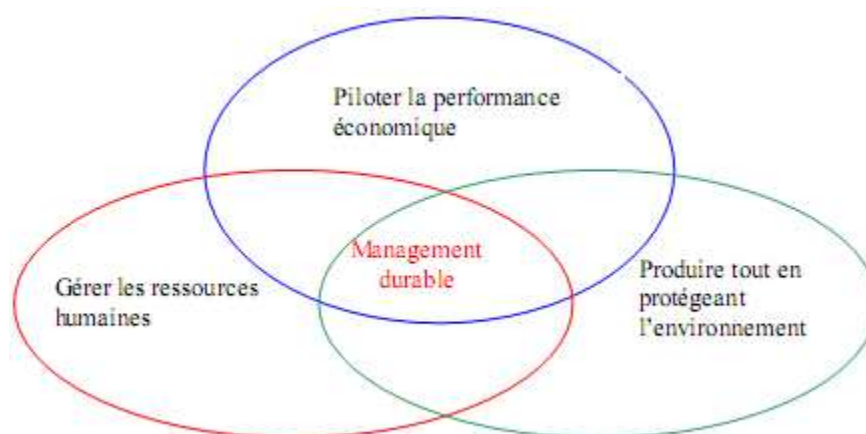
---

<sup>7</sup> Bulletin de l'Union européenne (2001), "Conclusions de la Présidence du Conseil européen de Laeken (14 et 15 décembre 2001)", Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes. ISSN 0377 – 9181, n° 12., p. 20-25. [www.cvce.eu/content/publication/2002/9/26/...4bf0.../publishable\\_fr.pdf](http://www.cvce.eu/content/publication/2002/9/26/...4bf0.../publishable_fr.pdf)

Ce concept regroupe l'ensemble des pratiques managériales destinées aux politiques environnementales et sociétales des entreprises (éco-conception<sup>8</sup>, éco-marketing, politique de santé, de sécurité, etc). La littérature définit le management durable comme étant *« l'évocation d'un mode de gestion accompagnant une orientation stratégique intégrant le principe de responsabilité sociale. Le management durable repose sur un équilibre profitable, pour la structure organisationnelle mais aussi pour ses parties prenantes, construit sur des choix combinés économiquement viables, socialement équitables, soutenables du point de vue environnemental et ce, dans l'optique d'un mode de gouvernance efficace et transparent<sup>9</sup> »*.

Généralement, le concept du management durable se construit autour de trois axes qui se présentent schématiquement dans la figure suivante :

**Figure N° 4: Le management durable comme croisement des trois axes**



**Source** : Essid (2009)

Ferone et al. (2001, p.5) définissent le management durable comme *« un management susceptible de concilier constamment les intérêts potentiellement contradictoires<sup>10</sup> »*. Il s'agit

---

<sup>8</sup> L'éco-conception désigne la prise en compte de l'environnement lors des deux phases d'un produit. [www.apesa.fr/iso\\_album/guillaume\\_jouanne.pdf](http://www.apesa.fr/iso_album/guillaume_jouanne.pdf)

<sup>9</sup> Définition citée par Essid (2009) et reprise sur site Internet de CERMAD (centre de Recherche en Management Durable, Université Poitiers).

<sup>10</sup> Essid, M.(2009), les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Sud, p.5.

de répondre aux attentes spécifiques des différentes parties prenantes de l'entreprise en mettant en place des procédures managériales. En réponse à des changements en matière réglementaire et législative, à un secteur déterminé développé économiquement, et à des innovations technologiques, l'entreprise peut développer une stratégie basée sur la RSE. Elle met l'accent sur la nécessité pour l'organisation de chercher une légitimité dans son environnement.

### **1-1-2 : Evolution historique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

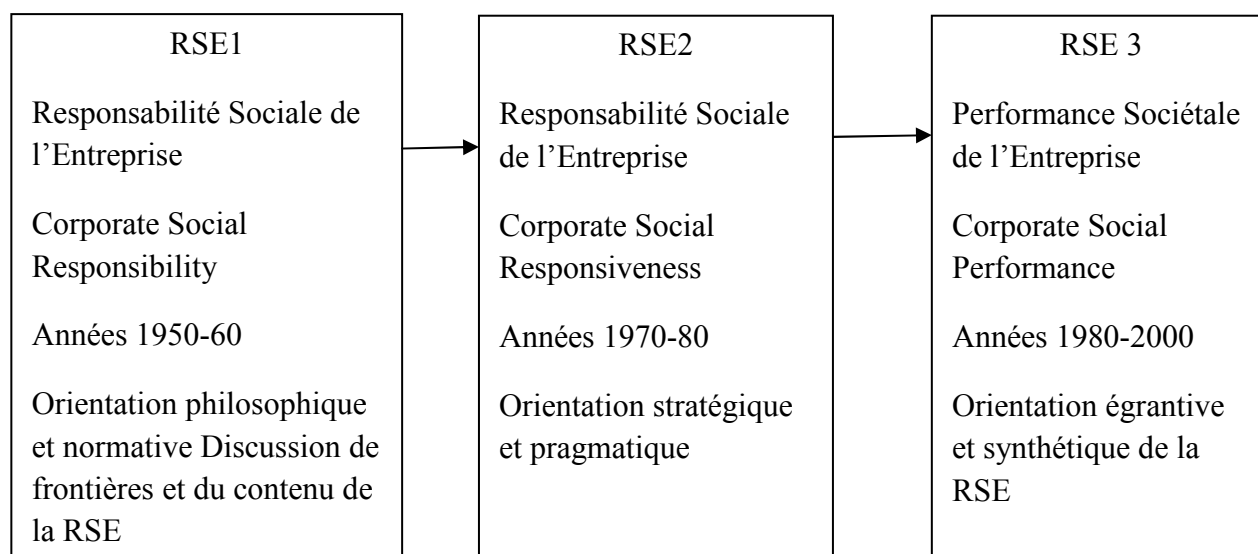
Dans la construction théorique du concept de RSE (Wood, 1991), il s'agit de distinguer trois grandes phases.

- La première phase est caractérisée par une approche normative et philosophique de la RSE (Gond et Igalens, 2008). Elle correspond au régime de type « *associatif* » qui renvoie au débat des années cinquante et soixante dont l'objectif est d'encadrer la RSE. Ce débat était autour des questions liées à la délimitation des responsabilités, à la définition du concept de RSE et aux fondements éthiques et économiques de cette notion.
- La deuxième phase renvoie aux années soixante-dix, caractérisée par des mouvements sociaux et environnementaux en ciblant les entreprises. Ce concept de la RSE est vu d'un point de vue plus managérial et plus pragmatique. Il s'agit de mettre l'accent sur les questions de la gestion concrète des problèmes sociaux et environnementaux des firmes (Buer, Ackerman, 1976). La RSE est devenue obligatoire dans un régime de marché « *sociétal* ». A cet effet, ces auteurs (Buer, Ackerman, 1976) ont introduit la notion de réactivité ou de sensibilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsiveness, ou « CSR-2 ») qui signifie « *les processus de gestion de la RSE par les entreprises ainsi qu'au déploiement et à la mise en œuvre des pratiques de RSE* ».
- Les années quatre-vingt et quatre vingt dix, caractérisées par le régime de l'efficacité où la RSE constitue un acte volontaire. Cette étape a vu l'émergence du concept de performance sociétale de l'entreprise (Corporate Social Performance) en remplaçant le concept de sensibilité sociétale. Cette notion présente une synthèse des deux approches antérieures englobant les capacités de gestion de la RSE, les impacts des politiques de RSE et leur mesure. Elle intègre trois niveaux. Le premier lié aux principes de responsabilité sociale. Le deuxième associé au processus de gestion des

problèmes sociaux et le troisième niveau correspond aux résultats et aux impacts concrets des politiques de RSE<sup>11</sup>.

La figure suivante présente un résumé de l'évolution théorique du concept de RSE depuis les années cinquante jusqu'au années 2000. Il s'agit d'une approche distinguant trois niveaux à savoir les principes et valeurs, les processus de gestion et les résultats obtenus en matière de RSE.

**Figure N°5 : L'évolution théorique de la RSE**



Source : Gond et Igalens, 2008

Par ailleurs, et selon Igalens et Joras (2002), plusieurs courants de pensée ont joué un rôle déterminant dans la genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise, à savoir, les courants Ethico-religieux, Ecologique, Systémique, Institutionnaliste, et libertariste.

#### **A) Le mouvement éthico-religieux**

Deux grands mouvements de pensée éthico-religieux peuvent être repérés comme éléments précurseurs de la prise en compte de la RSE assignée à l'entreprise libérale. Celui des adeptes de la philosophie morale, et celui des investisseurs, soit dans leurs fonctions d'administration de fonds de placement ou de pension, soit comme « rentiers » lorsqu'ils adhèrent à des « églises chrétiennes ». Ce mouvement à caractère religieux s'est particulièrement exprimé aux Etats-Unis sous la forte influence des « quakers » américains. Les membres des églises protestantes en période de prohibition (1933-1999) voulaient « exclure » de leurs placements les firmes qui exploitaient la faiblesse humaine pour faire des

---

<sup>11</sup> Nous reviendrons sur ce point dans la partie concernant les modèles explicatifs de l'engagement sociétal.

profits immoraux (alcool, tabac, jeu,...). C'est à cette époque que naît aux Etats-Unis le premier fonds éthique<sup>12</sup> « Lionneerfund ». Ce mouvement d'exclusion sera repris après la guerre du Vietnam, à l'encontre des entreprises d'armement, et dans les années soixante-dix vers les entreprises travaillant avec l'Afrique du Sud. Les fonds éthiques commencent alors à privilégier les entreprises qui respectent et contribuent aux droits de l'homme.

### **B) Les mouvements écologiques**

Selon Bourg (1996), trois courants peuvent être distingués dans les mouvements écologiques, à savoir, l'écologie radicale, l'écologie autoritaire et l'écologie démocratique :

---

<sup>12</sup> Au XVIIIème siècle, les quakers américains sont les premiers à refuser d'investir dans les deux marchés les plus rentables à cette époque, l'armement et le commerce des esclaves. Les fondateurs de la « cité de l'Amour Fraternel » interdisaient également de leur investissement l'ensemble des activités qui tiraient profit de ces marchés. A l'instar des quakers, nombreuses sont les congrégations religieuses qui ont interdit l'investissement dans les entreprises dont les profits résultaient des actions du péché (Sin Stocks) comme les sociétés du secteur de l'alcool, du tabac, des jeux du hasard en 1928.

- L'écologie radicale est un mouvement dénommé « Deep ecology » (Leopold (1949), Naess (1973)). Cette écologie « intégriste » défend le droit des pierres, des arbres, et des animaux. Dans ce courant, il s'agit de distinguer trois principes : la préservation de la nature, l'égalité et le respect des droits.
- L'écologie autoritaire qui a fait l'objet de l'article de Jonas (1979) sur « le principe de responsabilité » une critique à l'égard des sciences et des techniques, et qui développe une éthique du futur, afin de « maintenir une vie authentiquement humaine sur terre ». Il défend une politique autoritaire face au laisser-aller du « complexe capitaliste – libéral démocratique », qui privilégie la consommation débridée et préconise une « expertocratie », pour faire face à des catastrophes inéluctables.
- L'écologie dite démocratique ou une pensée médiane, incorporable dans le système démocratique, née en réaction à l'intégrisme et à la gestion autoritariste préconisée par Hans Jonas. Les grandes idées de l'écologie démocratique peuvent être résumées en une bonne gestion des ressources humaines, en respectant le principe de la démocratie et en ayant une entente nationale, européenne, internationale. En général, les principes de ce mouvement de pensée s'appliquent dans les principales Organisations Non Gouvernementales telle que Greenpace et interpellent les parties politiques et « les VERTS » de l'Union Européenne, en particulier.

### **C) Le courant systemiste**

Des travaux de simulation portant sur la croissance économique furent établis à partir des modèles systémiques de Forster. Il en résulte de la réunion du « Club de Rome » en 1960, et son cri d'alarme sur l'épuisement inéluctable et rapide des ressources naturelles. Ce qui a été concrétiser lors du « Sommet de la terre » (Hommes et environnement, ONU, Stockholm) en 1972 et lors de la présentation du rapport de GRO BRUNDTLAND en 1987, qui a servi de cadre à la Déclaration de Rio en 1992 et a influencé le Traité de Maastricht en 1992.

### **D) Le courant institutionnaliste**

La gouvernance de la responsabilité sociale des entreprises est encadrée, par exemple, en France par un ensemble d'organismes et un dispositif législatif et réglementaire. Comme la commission du développement durable, chargée de diffuser les principes auprès des autres ministères et de l'administration, la Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE), la Direction Régionale de l'Equipement (DRE), les agences pour

stimuler les politiques en matière d'environnement (ADEME), telle que l'Agence de l'Environnement et l'Economie d'Energie et l'Agence Française pour la Sécurité Sanitaire de l'Environnement (AFSSE), la loi, dite Barnier<sup>13</sup> et la loi sur les Nouvelles Réglementations Economiques pour encadrer les préoccupations de protection de l'environnement et enfin, les sites des sociétés françaises, implantées sur le territoire français qui sont impliqués dans un cadre réglementaire imposé aux collectivités locales d'accueil selon la loi sur l'aménagement du territoire et du développement durable<sup>14</sup>.

### **E) Le courant libetarisme**

Les libertariens assimilent souvent le capitalisme à l'absence de restriction des libertés. Flew (1989) définit la position libertarienne comme « *hostile à toute contrainte sociale ou légale s'exerçant à l'encontre de la liberté individuelle* ». Alors que les politiques de responsabilité sociale des entreprises étaient considérées comme des réponses externes (Dupuis, 2011), un nombre croissant de travaux (Porter et Kramer, 2006) met en perspective les politiques de RSE qui ne relèvent pas uniquement du registre des « figures imposées » (Aggeri et al, 2006) visant à minimiser les pertes de potentiel de création de valeur qui pourraient résulter des menaces de contestation sociale et plus largement de conflits d'intérêts.

Porter et Kramer (2006) soulignent que ces politiques peuvent également participer par une « Stratégie Corporate Social Responsibility » (Porter et Kramer, 2006), et par des démarches d'exploration de nouveaux espaces stratégiques visant à renouveler et à développer le potentiel de création de valeur de l'entreprise. Il s'agit de gérer les risques de pertes de valeur économique qui pourraient survenir d'une remise en question de la légitimité de l'entreprise.

En résumé, cette pluralité de courants de pensée a donné naissance à une diversité d'approches et visions définissant le concept de RSE.

### **1-1-3 : RSE : Un concept multidimensionnel**

La RSE est traduite parfois par responsabilité sociale, ou bien responsabilité sociale et environnementale ou encore responsabilité sociétale des entreprises. En anglais le mot

---

<sup>13</sup> Loi BARNIER, 2/02/1995.

<sup>14</sup> Dite loi LOADDT du 25 juin 1999, articles 25 et 26.



« Social » recouvre une signification beaucoup plus large qu'en français. En s'appuyant sur la définition proposée par la commission européenne : « *Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » (Livre vert, 2001, p.4), nous utiliserons le terme RSE pour exprimer la contribution des entreprises au développement durable, que le S signifie « Social » ou « Sociétal<sup>15</sup> ». Le problème sémantique évoqué ci-dessus, traduit également des compréhensions différentes du champ de la responsabilité des entreprises.

Depuis une cinquantaine d'années, nombreux sont les chercheurs qui ont tenté de fournir des définitions du concept sans aboutir à un consensus (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; McGuire, 1963 ; Jones, 1980 ; Friedman, 1962 ; Manne, 1972 ; Preston et Post, 1975 ; Carrol, 1979 ; Wattrick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000) en général et dans un contexte social (Granovetter, 1985 ; Suchman, 1995). Diverses approches et définitions ont été proposées pour définir cette notion de RSE. Nous citons, par exemple, la définition donnée par Capron et Quairel-Lanoizelee (2007, p.16) où la RSE signifie « *les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition* ».

La vision européenne de la RSE se réfère à la définition de la commission européenne qui stipule que « *la RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Livre Vert, juillet 2001, p.8). Selon cette commission, les entreprises responsables socialement sont celles qui répondent aux besoins sociétaux tout en ayant des exigences minimales et des obligations imposées par les conventions collectives, contrairement à la vision américaine de la RSE qui la définit en termes d'actions philanthropiques étrangères aux activités économiques de l'entreprise.

Pour l'Organisation Internationale du Travail (OIT) la RSE « *traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment*

---

<sup>15</sup> Le terme sociétal regroupe en plus de la dimension économique, et sociale, celle environnementale. Ce terme en français concerne, dans son acception managériale, seulement les salariés de l'entreprise.

*leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi<sup>16</sup>». Dans les travaux préparatoires du standard 26 000, cette notion de RSE renvoie à « des actions d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique<sup>17</sup>, le respect de la loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'organisme »(Capron, Quarel-Lanoizelée, 2007, p.23).*

Il faut noter également que ce concept de RSE se trouve associé à plusieurs notions comme l'éthique des affaires. Ce dernier a un rôle important dans la communication de l'entreprise, au niveau externe et interne. Il s'agit d'un paramètre qui valorise l'image de l'entreprise et influence la perception des différents publics. Le respect des règles du jeu économique et la référence à des valeurs comme l'intégrité des comportements, le respect des autres ou la solidarité sont considérés comme des facteurs de réussite à long terme d'une entreprise. D'où les exigences éthiques sont devenues une nécessité économique et, aujourd'hui, l'évaluation des entreprises par les parties prenantes est en fonction des critères d'ordre éthique liés à la responsabilité sociale de celles-ci.

Depuis une cinquantaine d'années, plusieurs recherches ont tenté de définir le concept de RSE sans pour autant aboutir à un consensus. Afin de cerner le concept, plusieurs auteurs l'ont abordé en se référant à une discipline. Dans cet objectif, il apparaît pertinent de privilégier une typologie de la RSE, fondée sur une catégorisation des définitions par approches de gestion. D'où l'intérêt du tableau N°1 est de présenter les différentes approches existantes de la RSE en tenant compte de l'évolution du concept et de la « diversité sémantique » relative à cette notion.

---

<sup>16</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper.fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.fr.pdf)

<sup>17</sup> Un comportement éthique (Mercier, 2004) doit satisfaire trois conditions. Il doit être valide universellement, en respectant les êtres humains comme individus, et en restant acceptable pour tout être rationnel, de telle sorte que, si les rôles étaient inversés, les parties prenantes seraient toujours d'accord. L'éthique de l'entreprise vis-à-vis des tiers est une éthique du respect. C'est un respect qui s'inscrit dans une logique de relations à long terme. Le respect du partenaire actuel est nécessaire car il sera peut-être aussi le partenaire de demain.

**Tableau N°1 : les différentes approches qui sous-tendent l'évolution du concept de RSE**

<b>1. La RSE va au-delà de l'intérêt économique de la firme</b>	
Bowen (1953)	La RSE renvoie à l'obligation de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par la société.
Davis (1960)	La RSE est la considération de la firme et sa réponse à des problèmes qui vont au-delà de ses engagements économiques, techniques et légaux pour atteindre le seuil du « social benefit »
McGuire (1963)	L'idée de responsabilité sociétale suppose que la firme n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, qui dépassent le simple cadre de ces obligations.
Backman (1975)	La RSE renvoie aux objectifs et aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique.
Jones (1980)	La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les firmes, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont des obligations envers les acteurs sociétaux.
McWilliams et Siegel (1997)	La RSE est l'ensemble des actions qui répondent aux attentes de la société et qui vont au-delà des intérêts économiques de la firme dans le respect des lois.
<b>2. La RSE consiste à maximiser le profit pour les actionnaires</b>	
Friedman (1962)	Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires.
Friedman (1970)	La responsabilité sociétale de l'entreprise est celle d'accroître ses profits. Elle consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, dans la mesure où elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre.
<b>3. La RSE vue comme une simple responsabilité publique</b>	
Preson et Post (1975)	La responsabilité publique des entreprises (RPE) met l'accent sur l'importance du « public policy process » (p.102). Elle consiste en un ensemble de principes et d'engagements que la firme est tenue de respecter.
<b>4. La RSE consiste à répondre aux attentes de la société de façon volontaire</b>	
Manne (1972)	La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les firmes répondent aux attentes de la société de façon volontaire.
Carroll (1979)	La responsabilité sociétale est ce que la société attend à un moment donné des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire.
Jones (1980)	La RSE n'est en aucun cas une obligation de nature coercitive. L'entreprise est tenue d'adopter un comportement responsable, mais toute action sociale influencée par une contrainte légale n'est aucun cas volontaire.
Frederick (1994)	L'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la réglementation ou à l'évolution contraignante.
<b>5. La PSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial</b>	
Wood (1991)	La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique, et la discrétion managériale. Ces principes résultent des trois niveaux d'analyse,

Swanson (1995)	institutionnel, organisationnel et individuel. La RSE intègre une double perspective de contrôle social sur l'entreprise et de respect volontaire par celle-ci d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision.
<b>6. La PSE comme intégration des multiples approches de la responsabilité sociétale</b>	
Carroll (1979)	La PSE est l'articulation et l'interaction entre différentes catégories de responsabilités sociétales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes.
Waddock et Cochran (1985)	La PSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.
Wood (1991)	La PSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes /politiques/ résultats observables liés aux relations sociétales de la firme.
Swanson (1995)	La PSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro-principes et micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social, d'autre part.
<b>7. La PSE comme capacité à satisfaire les « Stakeholders »</b>	
Clarkson (1995)	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise
Van Marrewijk (2003)	La RSE est un « ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses « stakeholders »
<b>8. La PSE vue comme un système « guide »</b>	
Mitnick (1993)	La PSE est un sous-système d'un système plus global en un ensemble d'impacts transformés par un processus de conversion ou des outputs véhiculés par l'environnement. L'enjeu est d'optimiser le fonctionnement du système.
<b>9. La PSE, un concept contingent</b>	
Husted (2000)	La PSE incarne la logique de la contingence, elle serait donc une fonction d'interaction entre, d'une part, les problèmes sociaux, et d'autre part, la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes

Source : adapté de Carroll (1999)

En résumé, la pluralité des définitions et approches théoriques de la RSE traduit la multidimensionnalité et la complexité de ce concept.

## 1-2 Les principales approches théoriques mobilisées

Une littérature riche et abondante a caractérisé les fondements théoriques de la RSE associés à la divergence des acteurs et de leurs visions. Sur le plan pragmatique, Ackerman (1973) présente un constat descriptif. Dans l'objectif de répondre à des demandes sociales

qui évoluent dans le temps, les entreprises visent à s'organiser. Différentes grilles de lecture se sont mobilisées pour comprendre cet engagement. Ce dernier, pour certains, est considéré en tant qu'un gaspillage de ressources financières. Selon Elkins (1977), il s'agit de se référer aux convictions éthiques des dirigeants où cela peut être expliqué par une série de considérations économiques, à savoir, matérialistes. Il peut s'agir de dépenses conçues comme une assurance contre les attaques des activités contestataires. C'est également une opportunité commerciale pour améliorer l'image de marque de l'entreprise et sa réputation afin de stimuler les ventes en permettant un meilleur taux de pénétration des produits sur le marché. L'objectif est aussi de modifier, à terme, des comportements de consommation.

Selon Friedman (1970), la responsabilité des entreprises est définie et bien délimitée. Pour les dirigeants, les seuls mandataires des actionnaires, il s'agit de maximiser la valeur de l'entreprise, notamment la richesse des actionnaires. Théoriquement, ces derniers sont considérés comme propriétaires de l'entreprise. C'est une approche qui est compatible avec une vision classique de la firme où la rémunération des actionnaires est légitime et justifiée en ayant l'objectif d'endosser comme créanciers résiduels. D'où, la seule mission des dirigeants est de rémunérer au mieux leurs actionnaires. Contrairement à Arow (1973) qui précise que dans une situation de monopole, les dirigeants-décideurs ne prennent pas en charge les coûts consécutifs à leurs actions par rapport aux externalités négatives<sup>18</sup>. Pour d'autres auteurs (Davis, 1973), l'Etat qui doit intervenir dans de tels problèmes. Certains soulignent, qu'au contraire, l'objectif de l'entreprise est de pérenniser sa légitimité et le pouvoir confié en contre partie. Elle ne doit pas rester à l'écart de ces problèmes de société.

D'autres entreprises visent la conception et la commercialisation de biens et de services qui ont des effets bénéfiques pour l'entreprise<sup>19</sup>. Selon Carrol (1999), la signification du concept a évolué dans le temps, en se basant sur une revue de littérature. Pour Bowen (1953), la responsabilité sociétale des dirigeants signifie une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite qui sont compatibles avec les objectifs et valeurs de la société<sup>20</sup>. En 1971, le CED (Committee for Economic Development) propose une définition plus approfondie de

---

<sup>18</sup> Comme par exemple, la réparation d'une pollution de l'eau ou de l'air à la charge de la collectivité

<sup>19</sup> Activités de retraitement de déchets industriels ou de systèmes d'utilisation d'énergies renouvelables.

<sup>20</sup> En 1946, à partir d'un sondage du magazine Fortune, et au-delà des états financiers qui présentent de simples résultats comptables, la responsabilité de 93.5% des dirigeants interviewés est estimée relative à l'incidence de leurs actions.

la responsabilité sociétale, en se référant à trois cercles concentriques. Le premier cercle correspond aux responsabilités de base afin d'accomplir des fonctions essentielles de l'entreprise concernant la production, l'emploi et la croissance économique. Le second cercle en incluant le premier, repose sur une notion élargie de la responsabilité. Cette dernière est sensible aux évolutions de la société et de ses attentes comme par exemple tenir compte des problèmes de protection de l'environnement, des relations sociales ou d'information des consommateurs. Enfin, le troisième cercle sert à exercer des responsabilités émergentes visant l'amélioration de l'environnement en créant d'emplois ciblés au profit des populations défavorisées.

Sethi (1975) a élargie la notion de « responsabilité sociétale » à celle de « performance sociétale ». Il s'agit de distinguer entre les obligations sociétales, la responsabilité et la sensibilité aux questions sociétales qu'exprime l'entreprise. Tout d'abord, les obligations sont relatives aux actions entreprises pour répondre aux pressions du marché et aux contraintes réglementaires. La responsabilité sociétale vise, ensuite, à atteindre un comportement conforme aux normes, valeurs et attentes de la société tout en dépassant le cadre économique et légal. Enfin, la sensibilité correspond à une démarche de prévention et d'anticipation. Reprise et développée par Epstein (1987), cette distinction est associée également aux décisions organisationnelles et leurs conséquences différentes liées aux différentes parties prenantes.

Ces conséquences sont appréciées d'une manière subjective ou relative comme elles dépendent de certaines normes sociales. D'où la difficulté d'apprécier le degré de responsabilité sociétale par l'entreprise elle-même.

En faisant référence à la théorie des parties prenantes<sup>21</sup>, Epstein (1987) définit la responsabilité sociétale par la satisfaction des parties prenantes qui constitue une condition nécessaire pour la réussite organisationnelle qui nécessite, en parallèle, de mettre en œuvre des systèmes de mesures originaux et appropriés. Un foisonnement de littérature, afin de fournir un cadre théorique permettant d'expliquer la genèse de la RSE, est dû à ce concept ambigu et à ses différents « dérivés ». Dans le cadre théorique de la RSE, nous citons aussi la typologie de Gond et Mullenbach (2004, p.103), cette typologie est « *fondée sur une catégorisation des théories de gestion, moins pratique pour opérer une critique sociale du*

---

<sup>21</sup> Nous reviendrons sur ce point au niveau des prochains développements

*concept, mais plus utile pour des chercheurs soucieux de dresser un état des lieux théoriques dans une perspective didactique* ». Ces auteurs retiennent trois théories permettant la construction du concept de la RSE (la théorie des parties prenantes et la théorie contractualiste), ou la compréhension des principes de la RSE (théorie néo-institutionnelle). La contribution de ces trois théories au concept de la RSE s'est présentée, à travers un processus continu dans le temps.

Selon Bowen (1953), Gendron (2000) et Delchet (2007), il s'agit de définir trois courants traitant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise:

- **Le courant Business Ethics**, dit moraliste ou éthique, suggère que l'activité de l'entreprise est sujette au jugement moral. Il se réfère à l'éthique des affaires comme une application à l'entreprise du concept de moralité.
- **Le courant Business an Society**, dit contractuel ou sociétal, inscrit l'entreprise dans une forme de contrat social afin de légitimer son activité. Dans cette optique, la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976) considère l'entreprise comme un « nœud de contrat » qui est conclu entre des agents « principaux » (les actionnaires vis-à-vis des managers) dont les relations sont influencées par deux facteurs d'incertitude, à savoir, la divergence des objectifs et les asymétries d'information.
- **Le courant Social Issue Management**, dit courant utilitaire ou stratégique. Ce courant remis en cause la rationalité de la fonction actuelle des entreprises. Il repose sur le postulat néoclassique qui considère que ce qui est bon pour la société est bon pour l'entreprise. Cette approche est souvent dominante dans les grandes entreprises (Lapointe et Gendron, 2004). Elle a pour objectif de comprendre le comportement des entreprises alors que les deux autres approches s'intéressent à corriger les pratiques de ces entreprises.

Cependant, cette classification présente des limites. Les courants de pensée présentés peuvent être complémentaires au lieu d'être opposés comme elle le montre cette classification qui néglige la représentativité de la responsabilité des générations futures.

Par ailleurs, la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes constituent le principal fondement théorique de la RSE.

### 1-2-1 : Théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle est un cadre d'analyse de la RSE comme le soulignent plusieurs auteurs (DiMaggio et Powell (1983), Meyer et Rowan (1977), Olivier (1991), Wood (1991), Suchman (1995), Scott (2001), Capron et Quairel-Lanoizelée (2004)). Elle est apparue au milieu des années soixante-dix. Son objectif est de s'intéresser aux contraintes culturelles et sociales qu'exerce l'environnement sur les organisations tout en rejetant l'indépendance des institutions. Afin de se légitimer, certaines entreprises comme les firmes pétrolières et les banques, développent des actions dans le cadre de la RSE dans le but d'acquérir une licence d'opérer. Cette recherche de légitimité sociale est réalisée par la recherche par l'entreprise de se conformer aux exigences de la société environnante<sup>22</sup> (Enrègle Y. et Soyot, A., 2009). Les apports de cette théorie expliquent souvent les différents comportements de la RSE (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1991). Ce courant de pensée stipule que dans le but de répondre à des attentes externes à l'organisation (Meyer et Rowan, 1977), l'entreprise adopte des structures. L'Etat, les organisations régulatrices, ou les professions qui orientent les comportements des entreprises, constituent des pressions normatives qui influent davantage ces entreprises. En répondant à ces pressions, il s'agit de changer les structures et les comportements des organisations devenues isomorphes avec les attentes au niveau institutionnel<sup>23</sup>.

Cette théorie postule que l'entreprise, dans la recherche de sa légitimité, va chercher à répondre aux pressions réglementaires à travers des comportements ou des structures approuvées par son environnement légal et concurrentiel en matière de mimétisme inter-entreprises et d'adoption des normes différentes.

Dans ce sens, la RSE est reliée au concept de la légitimité de l'entreprise. Les stratégies de légitimation sont présentées différemment selon les visions théoriques retenues, qu'il s'agisse d'une vision stratégique, d'une vision néo-institutionnelle ou de la synthèse proposée par Schman (1995). Selon les travaux de cet auteur, la légitimité signifie « la

---

<sup>22</sup> « Les entreprises se préoccupent davantage des conséquences de leurs pratiques et tentent d'améliorer la qualité des relations qu'elles entretiennent avec leurs Stakeholders...en identifiant et en rendant publiques les valeurs auxquelles elles croient » (Mercier S., 2004). [ *Organizations...conform (to institutional pressures for change) because they are rewarded for doing so through increased legitimacy, resources, and survival capabilities*] (Scott, 1997) cité par Nicolas Berland dans son cours sur la théories des organisations à beyrouth en 2010.

<sup>23</sup> Le contexte institutionnel est défini par Mercier (2001) comme « l'ensemble des contraintes formelles et informelles qui structure les interactions entre les individus dans la société » (Noth, 1991) ».



*perception générale*<sup>24</sup> que les actions d'une entité sont désirables, convenables et adéquates par rapport à un système de normes, de valeurs et de croyances sociales » (Suchman (1995, p.574). En ajoutant que « la légitimité, bien que détenue de manière objective, est créée subjectivement (...). Elle est socialement construite c'est-à-dire qu'elle est indépendante des observations individuelles mais reste dépendante de l'audience collective ». Ce caractère subjectif de la légitimité a été reconnu par Huffer et Salancik (1978, p.194-195) en affirmant que « la légitimité est un statut conféré par l'environnement, elle est donc constamment sous contrôle externe ».

Pour Perrow (1970), cité par Dowling et Pfeffer (1975), trois actions permettent à une organisation d'assurer sa légitimité : « l'organisation peut adopter ses produits, ses objectifs et ses processus pour se conformer aux définitions générales de la légitimité. L'organisation peut, à travers ses communications, altérer la définition de la légitimité sociale afin de rendre conforme au moyen de sa communication, tenter d'être identifiée à des valeurs, des symboles, ou des institutions représentatives de la légitimité sociale ».

Selon la vision stratégique, les organisations construisent leur légitimité à travers des activités comme la communication. Ces organisations peuvent influencer les perceptions de leurs parties prenantes en satisfaisant leurs attentes (Asford et Gibbs, 1990 ; Perrow, 1970). Dans la vision néo-institutionnelle, les stratégies de légitimation sont via les échanges entre l'entreprise et son environnement (Olivier, 1991), dans un cadre institutionnel. Les travaux de certains chercheurs comme Ashford et Gibbs (1990) ; Olivier (1991), et suchman (1995) proposent une synthèse des stratégies de légitimations organisationnelles.

Suchman (1995) distingue trois formes de légitimité que les organisations cherchent à établir en communiquant avec leurs parties prenantes à savoir la légitimité pragmatique, cognitive et normative. Ces trois formes sont obtenues, via deux types de comportements organisationnels, à savoir l'adaptation, ou la manipulation de l'environnement.

- La première forme de légitimation, dite légitimité pragmatique qui est définit comme le résultat dû soit à la satisfaction des attentes de l'environnement, soit à l'anticipation des besoins éventuels. Pour Schuman (1995), cette forme, à travers l'échange avec

---

<sup>24</sup> "Legitimacy is a generalized perception or assumption that the action of an are desirable, proper pr appropriate with some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions". Perception générale, terme qui définit la légitimité comme un résultat d'une impression subjective de l'environnement. Ce résultat est difficile d'évaluer puisqu'il est observable d'une manière indirecte.

l'environnement où l'influence via la satisfaction des besoins, intègre certaines parties prenantes dans la stratégie de l'organisation.

- La deuxième forme, la légitimité cognitive, s'appuie sur la connaissance des acteurs et de leurs structures reconnues par l'environnement extérieur et elle est construite en s'adaptant à des normes et institutions reconnues, ou en créant de nouvelles organisations adhoc (Schman, 1995).
- Enfin, la troisième forme concerne la légitimité normative, fondée sur le soutien moral de l'environnement (Meyer et Scott (1983)). Elle prend en considération des facteurs moraux pour pouvoir évaluer l'organisation par l'environnement. Elle définit deux objectifs, soit de se conformer aux valeurs socialement reconnues, soit de créer de nouvelles formes de valeurs.

La légitimité morale et la légitimité cognitive sont, effectivement, fondées sur des règles culturelles alors que la légitimité pragmatique repose sur l'intérêt de l'organisation. Ces trois types de légitimité peuvent coexister dans le fonctionnement des entreprises, même en répondant à des logiques différentes. Ils peuvent être synthétisés dans le tableau suivant :

**Tableau N°2 : Synthèse des stratégies de légitimations organisationnelles**

<b>Légitimité pragmatique</b>	Adaptation par satisfaction des attentes
	Manipulation pour anticiper et influencer les démarches
<b>Légitimité cognitive</b>	Adaptation par respect des normes
	Adaptation par soutien des institutions
	Manipulation par la création des organisations adhoc
<b>Légitimité normative</b>	Adaptation par conformité aux valeurs
	Manipulation par création de nouvelles valeurs

Source : Suchman, 1995

En conclusion, l'approche institutionnaliste suggère que les firmes sont influencées par un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels existant à l'extérieur de leurs structures. Ces entreprises sont influencées dans leur structure et dans la manière d'être gérées (Meyer & Rowan, 1977). La réponse aux pressions institutionnelles permet aux organisations de se procurer des ressources rares et de suivre plus les autres organisations qui ne répondent pas à ces pressions (DiMaggio & Powell, 1991).

Selon Pfeffer et Salancik (1978), il s'agit de se procurer d'un certain nombre de ressources pour garantir la survie de l'entreprise et maintenir une certaine coalition ou sont importants les acteurs externes et leurs attentes. L'influence de plusieurs organisations réduit l'espace discrétionnaire d'une organisation dans une perspective d'interdépendance entre les organisations. Comme le mentionne Borchani (2004), *« cette approche reconnaît donc l'importance des ressources et compétences de l'organisation lors du choix des alternatives stratégiques. En effet, ces dernières ne sont pas liées à l'environnement uniquement mais de plus en plus aux ressources propres de l'entreprise et que les meilleures ressources sont souvent les ressources intangibles telles que la culture et le Know-How technologique »*.

Les fondateurs de ce paradigme accordent une importance aux variables contextuelles (environnementales et organisationnelles) afin d'expliquer des comportements alors qu'ils ne réservent qu'une place subsidiaire aux variables managériales (Aragón-Correa et al, 2003). De ce fait, l'environnement externe et interne à l'organisation occupe une place centrale. Les pressions institutionnelles et les contraintes organisationnelles dictent l'engagement dans la RSE. Cet engagement ne dépend que marginalement des caractéristiques et de l'action des membres de l'équipe dirigeante.

Cette théorie néoinstitutionnelle appréhende les organisations en tant qu'entités « encastrées » et interconnectées (Powell et DiMaggio, 1991 ; Tolbert et Zucker, 1996). Ces organisations sont socialement construites par leur environnement (Berger et Luckmann, 1966 ; Hasselbladh et Kallinikos, 2002). Cet environnement institutionnel est caractérisé par des organisations de la société civile, d'investisseurs, des salaires et de leurs syndicats, des consommateurs et des ONG. Il s'agit de détenir le pouvoir de délivrer la légitimité (Capron et Quairel-Lanoizelé), sous une forme symbolique, à savoir, la réputation de l'entreprise.

*« La légitimité sociale d'une entreprise lui est accordée par ses diverses parties prenantes. Cette légitimité est maintenue dans la mesure où l'organisation est perçue par ces dernières comme ayant un comportement conforme aux valeurs sociales et environnementales »* (Girard, D. et Marchildon, 2006). Il s'agit de distinguer trois types d'isomorphisme institutionnel :

- **L'isomorphisme mimétique** relatif à l'imitation des entreprises entre elles. Les agences de rating produisent un système de référence entre les firmes afin de favoriser ce mimétisme.

- **L'isomorphisme normatif** a les mêmes conséquences que l'isomorphisme mimétique. Les comportements des entreprises sont influencés par les normes professionnelles, par exemple, les recommandations du comité de Bale aux établissements financiers.
- **L'isomorphisme coercitif** se réfère au légal influençant le comportement des entreprises, à savoir, les réglementations imposées par les autorités de tutelle aux banques commerciales.

En effet, il est difficile de séparer les effets combinés de ces trois isomorphismes subis par l'entreprise, selon la typologie de Scott (1995) qui distingue entre trois piliers à savoir le pilier de la régulation, le pilier normatif et le pilier coercitif.

En résumé, la théorie néo-institutionnelle met l'accent sur l'adoption, par l'entreprise, de pratiques reconnues « normes de comportement » indépendante de l'utilité intrinsèque de ces pratiques pour l'organisation, à savoir des pratiques institutionnalisées par la société, contrairement à la théorie des parties prenantes qui insiste sur les liens de dépendance ou d'interdépendance ou des enjeux de pouvoir qui s'expriment entre l'organisation et les acteurs de son environnement (Hernandez, 2007) et qui fera l'objet du prochain développement.

### **1-2-2 : Théorie des parties prenantes**

La « théorie des parties prenantes », appelée aussi Stakeholder Theory, est l'un des courants majeurs de la pensée managériale. Elle a fait l'objet d'une littérature riche (Freeman, 1984 et Carroll, 1989). Un stakeholder theory traduit par partie prenante mais aussi parfois par partie intéressée. Cette différence épistémologique observée dans la traduction française, est dûe à des différences de cultures et de vocabulaire entre les sciences de gestion, préférant « parties prenantes » en estimant que l'adjectif « prenante » donne plus de force au lien existant entre les parties prenantes, par rapport aux « parties intéressées » utilisées en sciences de l'environnement, qui est un terme très large. Ce concept de Stakeholder est utilisé en management stratégique (Freeman, 1984 et Market, 1984) portant sur des travaux sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Blain 1995 et Charreaux, Desbrieres, 1998) et analysant les relations de l'organisation avec son environnement dans les approches stratégiques. L'objectif de cette théorie est de classer les différentes catégories d'acteurs et d'identifier leurs objectifs, ainsi que la politique de management stratégique qui

permet de prendre en compte les intérêts et les contraintes de ces acteurs et d'opérationnaliser les réponses stratégiques.

Les fondements<sup>25</sup> de la théorie des parties prenantes sont reliés à l'organisation. Cette théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes. Les intérêts de ces parties disposent d'une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (Clarkson, 1995, Donaldson et Preston, 1995). Son objectif est de s'intéresser à la prise de décision managériale [Donaldson et Preston, 1995]. Cette catégorie de parties prenantes a pour objectif de construire une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents (Donaldson et Preston, 1995). Par ailleurs, la théorie des parties prenantes est associée à la responsabilité dans son aspect empirique. Il s'agit de la prise en compte des intérêts de l'organisation. C'est également une relation sociale liant « organisation-parties prenantes ». Il s'agit d'une approche normative de la responsabilité.

Dans ce sens, l'article de Donaldson et Preston (1995) présente les différentes théories des parties prenantes en trois catégories à savoir une catégorie de type normatif, une autre de type empirique et instrumental et enfin une catégorie de type empirique et descriptif ou les entreprises et leurs managers agissent selon des perspectives morales.

Dans un marché économique qualifié de compétitif, une théorie convergente opère où les décisions sont prises par des managers professionnels et les comportements sont contingents, aux circonstances et aux contextes. L'objectif de cette théorie est de s'intéresser aux relations « managers-parties prenantes », qui sont considérées comme ayant des fondements moraux. Cette théorie est à la fois empirique et normative en offrant des résultats pratiques relatifs aux normes possibles à décrire. Elle est critiquée par le manque de construction formelle et de variables empiriquement testables.

Selon Donaldson et Preston (1995), cette théorie constitue un cadre qui décrit, évalue et gère les responsabilités de l'entreprise.

---

<sup>25</sup> Bonnafous-Boucher, Maria, Pesqueux, Yvon., (2006), Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile, La Découverte, p. 25

- Dans **une optique descriptive**, elle constitue, en effet, un moyen d'analyse des pratiques menées par les entreprises responsables socialement où les activités des organisations peuvent avoir des impacts sur ses parties prenantes.
- Selon **une vision instrumentale**, il est primordial de prendre en compte les intérêts des Stakeholders pour créer de la valeur, dans le cadre de la gestion des relations avec les parties prenantes et de la performance organisationnelle.
- Enfin, **d'un point de vue normatif**, il s'agit de formuler et de prescrire des actions managériales en faveur de la responsabilité sociale afin de légitimer et de prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise<sup>26</sup>.

Selon la vision contractuelle de la firme (Coint et Weinstein ,1995), la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction ou théorie des droits de propriété, sont parmi les théories sur lesquelles s'appuient les travaux des principaux auteurs de la théorie des parties prenantes<sup>27</sup>.

Dans cette théorie, il s'agit aussi de distinguer entre plusieurs typologies de parties prenantes.

#### **A) Les différentes typologies de parties prenantes**

En effet, selon Freeman, une partie prenante, est « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation d'objectifs de la firme* ». Le guide SD21000 D'AFNOR<sup>28</sup> définit une partie intéressée comme « *un individu ou groupe, pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs* » (Freeman, 1979).

---

<sup>26</sup> Dans cette optique, les ressources humaines, comme partie prenante spécifique, constituent un élément clé pour concrétiser des décisions des dirigeants et opérationnaliser la démarche stratégique, dans la gouvernance de l'entreprise, ainsi que dans la responsabilité sociale de celle-ci. Jawahar et Laughlin (2001) reposent sur la théorie du cycle de vie des organisations afin de montrer que les Stakeholders pertinents varient tout au long du développement de l'entreprise. Il ne s'agit pas de théoriser leur processus qui leur définit en tant qu'interlocuteurs pertinents, mais de les lister. Dans ce sens, la théorie des parties prenantes peut être considérée comme un outil permettant d'aider les managers dans la justification de leurs choix (Wolfe et Putler, 2002).

<sup>27</sup> Afin de compléter cette approche rationnelle contractualiste, l'approche relationnelle par les théories sociales définit la relation d'échange qu'engage l'entreprise avec ses parties prenantes comme une relation influencée par plusieurs éléments comme la confiance, la loyauté, la bonne image perçue de l'entreprise et la satisfaction.

<sup>28</sup> [www.afnor.org/.../experimentation-du-guide-sd-21000](http://www.afnor.org/.../experimentation-du-guide-sd-21000)

Dans le tableau suivant, il s'agit de présenter les typologies des Stakeholders proposées par de nombreux auteurs qui sont très présentes dans les approches instrumentales de la RSE:

**Tableau N°3 : Typologies des Stakeholders (ou parties prenantes)**

<b>Partie prenante primaire</b>	Actionnaires, salariés, clients, et fournisseurs
<b>Partie prenante secondaire</b>	Associations de riverains, collectivités territoriales, ONG
<b>Volontaires ou involontaires</b>	Exposition aux risques
<b>Urgentes, puissantes, légitimes</b>	Facteurs d'urgence, puissance et légitimité

Source : Lepineux et al., 2010

- **Parties prenantes primaires ou secondaires** (Carrol, 1989), ce type de partie prenante est composé des actionnaires, salariés, clients, et fournisseurs. Il est impliqué directement dans le processus économique dans la mesure où il s'agit d'un contrat explicite avec la firme.
- **Les parties prenantes secondaires** sont composées d'associations de riverains, collectivités territoriales, ONG.... Elles sont liées, volontairement ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral.
- **Parties prenantes volontaires ou involontaires** (Clarkson, 1995) sont exposées, volontairement, à certains risques en nouant des relations avec la firme, dans le cadre d'un contrat, sauf celles involontaires qui subissent le risque sans faire partie de ce contrat.
- **Parties prenantes urgentes, puissantes, légitimes** sont, une catégorie permettant d'identifier les facteurs de puissance, d'urgence, et de légitimité qui expliquent l'intérêt donné par les managers à certains types de parties prenantes dans un contexte de ressources en temps limité (Mitchell et al.(1997)). Le pouvoir détenu par des groupes d'acteurs est capable d'influencer les décisions actuelles et futures de la firme. La reconnaissance et l'acceptation sociale d'un groupe forme la légitimité de l'entreprise. Cette classification est déterminée selon les représentations que les dirigeants se font du statut de « partie prenante ».

Selon Samuel Mercier, un des théoriciens<sup>29</sup> de la gestion de l'entreprise qui s'intéresse au concept de stakeholders en le définissant comme « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ». Pour

---

<sup>29</sup> Férone, G., Debas, D., Genin, A-S., (2004), Ce que développement durable veut dire, Editions d'Organisation. P.103-110.

Freeman, il s'agit de « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une entreprise* ». Alors que pour Donaldson et Preston, cette catégorie est définie par son intérêt légitime dans l'organisation.

L'entreprise, comme acteur de la sphère économique, est reliée avec des acteurs de la sphère « vie sociale », de la sphère « environnemental » et du système de décision. Ces différents acteurs qualifiés de « parties intéressées » répond, particulièrement, à des attentes environnementales de l'entreprise. En effet, d'autres auteurs présentent une autre classification aux parties prenantes, à savoir, les partenaires économiques, financiers, institutionnels, le personnel de l'entreprise et les groupes de pression<sup>30</sup>.

Deux conceptions s'opposent dans la revue de littérature, à savoir, l'approche contractualiste, et l'autre institutionnaliste.

Dans la première approche, les parties prenantes sont reliées contractuellement ou quasi contractuellement avec l'entreprise. Il s'agit des actionnaires, créanciers, salariés, fournisseurs, clients, et des pouvoirs publics, utilisant les méthodes modernes du contrôle de gestion telles que le Balanced Scorecard. Pour la deuxième approche, l'ensemble des individus, institutions, groupes vivants, y compris faune et flore, espaces biophysiques susceptibles d'affecter ou d'être affectés par l'activité de l'entreprise, est concerné. Cette approche est évoquée par la commission de l'Union Européenne dans son livre vert : « *les entreprises gèrent leurs responsabilités et leurs relations avec les différentes parties prenantes de manière différente. Au début, elles adoptent une déclaration de principe, un code de conduite ou un manifeste énonçant leurs objectifs, leurs valeurs fondamentales et*

---

<sup>30</sup> Les partenaires économiques sont constitués, en amont, des fournisseurs, sous-traitants, transporteurs. L'entreprise peut avoir vis-à-vis de ses fournisseurs des attentes relatives à l'intégration de l'environnement dans leur fonctionnement. Et en aval des donneurs d'ordre, clients, distributeurs, transporteurs. Les éco-industries ou les traitants de déchets jouent le rôle d'éliminateurs des résidus de l'entreprise. Elles ont des exigences vis-à-vis de la nature des déchets qu'ils traitent, et l'entreprise à des exigences vis-à-vis des filières de traitement qu'elle met en œuvre.

Les attentes des parties intéressées du domaine économique s'inscrivent dans une chaîne de responsabilité dans le cycle « fournisseur-producteur-client-éliminateur » et la responsabilité environnementale est répartie sur chaque maillon de la chaîne. Une entreprise améliorant sa prise en compte de l'environnement reprendra des exigences sur les maillons les plus proches.

De plus, les partenaires financiers à savoir les investisseurs, banques, la non-prise en compte de l'environnement représentent un risque pour la pérennité de l'entreprise. Pour les assureurs, l'intégration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise réduit le risque de pollution accidentelle.

Enfin, cette typologie est constituée des partenaires institutionnels tels que les pouvoirs publics qui édictent la réglementation-DRIRE (délégation régionale à l'industrie, la Recherche et l'Environnement), chargée du contrôle du respect de la réglementation.



*leurs responsabilités vis-à-vis de parties prenantes. Ces valeurs doivent être ensuite traduites en actions dans toute l'entreprise. ».*

Selon Ferone et al. (2004), l'opinion publique et la société civile sont des concepts larges afin de permettre une lecture économique du lien qui unit les parties prenantes à l'entreprise. Il définit la classification suivante :

- **Les stakeholders contractuels** sont liés à l'entreprise par un lien contractuel tel que le contrat de travail, la prise de participation, le contrat de vente,... ; etc. Ils sont constitués des collaborateurs, actionnaires, clients, fournisseurs, et créanciers. Ils permettent plus de créer et d'appliquer des modèles fondés sur des indicateurs quantitatifs tout en restant plus restrictif.
- **Les stakeholders périphériques** correspondent à une catégorie d'individus ou des groupes d'individus qui représentent des intérêts très variés et souvent contradictoires, pouvant affecter en retour l'activité de l'entreprise (associations, Organisations Non Gouvernementales, collectivités locales, concurrents, administrateurs...).

**Tableau N°4 : Le modèle de responsabilité sociale par l'approche « Stakeholders »**  
(Clarkson, 1991).

Entreprise : Histoire, contexte industriel, structure, environnement, engagement (code de conduite)						
Stakeholders	Employés	Propriétaires	consommateurs	fournisseurs	Pouvoirs publics	concurrents
Type de problème et responsabilité de l'entreprise	Rémunération Emploi Carrière Santé Absentéisme etc	Respect des droits Défense Communication Politique générale Réclamations	Politique générale Communication Sécurité des produits Réclamations	Politique générale Pouvoir relatif Autres problèmes liés aux fournisseurs	Santé et environnement -ent implication dans la politique publique	Politique générale

**Source** : Férone et al. (2004), p.110

Le terme de Stakeholders, traduit souvent par l'expression « parties prenantes ou porteurs d'enjeux » correspond à une réalité multiforme en regroupant des catégories disparates que les actionnaires, l'Etat et les ONG. En effet, la typologie (Férone et al. (2004)) suivante prend en compte cinq catégories d'acteurs.

**Tableau N°5 : Typologies des parties prenantes**

<b>Typologies des parties prenantes</b>	
Les actionnaires	Petits porteurs individuels Investisseurs institutionnels
Les parties prenantes internes	Salariés Syndicats
Les partenaires opérationnels	Clients-fournisseurs Sous-traitants Banques Compagnies d'assurance
La communauté sociale	Pouvoirs publics Institutions internationales Organismes spécialisés, associations ONG Communauté environnementale Société civile
Environnement naturel plutôt un enjeu qu'un acteur	

**Source :** Férone, et al.(2004), p.110

### **B) Les limites de la théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes présente plusieurs limites, notamment en matière des coûts d'entrée, non négligeable, que subissent les parties prenantes externes qui sont ignorées par cette théorie. Par ailleurs, Jensen (2001) critique cette théorie en soulignant que les managers ne font que de l'arbitrage au lieu de prendre de véritables décisions. Le raisonnement de l'entreprise doit être « *dans un environnement non seulement économique et écologique mais aussi culturel, idéologique et politique* ». La difficulté se manifeste dans la multiplicité et l'hétérogénéité des critères. En effet, cette théorie présente un certain nombre de limites, au niveau de sa mise en œuvre et au niveau des politiques qui la sous-tendent, ainsi que la question de la légitimité et de la représentativité des acteurs choisis se pose, sur le plan pragmatique et instrumental.

La théorie des Stakeholders se caractérise, également, par son incapacité à intégrer une dimension dynamique (Beaulieu et Pasquero, 2002, Jawahar et Mc Laughlin, 2001). En se basant sur l'identification des Stakeholders existants et sur le décryptage de l'environnement de l'entreprise, cette théorie reste statique en proposant de nombreuses typologies des Stakeholders, qui constituent autant d'outils de classification et d'analyse (Clarkson, 1995, Mitchel et al., 1997). Les outils que propose ce courant ne permettent pas l'appréhension de la

possibilité de l'émergence de nouveaux Stakeholders tout en expliquant d'ex-post, qui sont les Stakeholders, dans une situation donnée.

Dans son article<sup>31</sup> publié, intitulé « Le management responsable », Dantenwill (2005) présente, en effet, trois limites de la théorie des parties prenantes.

- Une première limite est anthropocentrée, liée au risque de sous-estimer le volet environnemental. La plupart des définitions de la notion partie prenante, qui désigne « *tout groupe ou tout individu qui affecte ou est affecté par le projet* », ont pour objectif d'identifier des parties prenantes humaines. Elles représentent le volet environnemental du concept de développement durable par un nombre restreint d'organismes de défense de l'environnement (Starik, 1995). Cet auteur propose d'étendre cette définition comme les parties prenantes, non humaines, sont exclut souvent.
- Une deuxième limite firmocentrée se manifeste dans le risque de biaiser le périmètre de la prise en compte, par l'entreprise, des questions de développement durable. Il s'agit d'un problème d'incompatibilité avec la vision surplombante que vise le développement durable (Dantenwill, 2005).
- Une troisième limite renvoie à l'état de faiblesse éthique et notamment à l'instrumentalisation du développement durable. Il s'agit d'une approche pragmatique, fondée sur la théorie des parties prenantes, opposée à une approche éthique ou morale basée sur le principe de responsabilité. Pour Dantenwill (2005), l'approche de parties prenantes, comme une approche contractualiste, est dépourvue de fondements éthiques puisque la dimension morale est faible dans les contrats. Cette idée qui très contestée par Freeman et Gilbert (dans leur ouvrage *Corporate Strategy and the Search for Ethics* (1988)), qui montrent que business et éthique sont indissociables.

Il apparaît que la théorie des parties prenantes permettant d'opérationnaliser le concept de développement durable souffre d'un manque d'opérationnalité afin d'arbitrer au niveau de ce concept, comme le confirment les études de Martinet et Raynaud en 2004 qui ont démontré la théorie des parties prenantes.

---

<sup>31</sup>[http://www.memoireonline.com/12/08/1747/m\\_Comment-integrer-questions-developpement-durable-methodologies-gestion-de-projet15.html](http://www.memoireonline.com/12/08/1747/m_Comment-integrer-questions-developpement-durable-methodologies-gestion-de-projet15.html)

Parallèlement, d'autres théories se sont mobilisées pour définir le concept de RSE :

- **La théorie classique (Ecole de Chicago)** considère que l'entreprise à une seule et unique responsabilité est celle relative à la maximisation du profit des actionnaires. L'investissement dans des projets à caractère social génère des dépenses qui auront un impact négatif sur la richesse des actionnaires. Selon cette vision, la définition et la gestion des problèmes sociaux prioritaires dépendent de la capacité et de la légitimité d'un manager (Gond et Igalens, 2008). Dans ce sens et pour Friedman, dans la gestion du bien commun, la légitimité politique n'est pas à la disposition des entrepreneurs.
- **La théorie de la bonne gestion** est issue de la théorie des parties prenantes. Elle stipule qu'il existe une corrélation entre les bonnes pratiques managériales de la firme et sa performance sociale. L'engagement sociétal de l'entreprise contribue à améliorer ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes, qui génèrent une bonne performance financière globale de la firme (Freeman, 1984). Les clients peuvent avoir une perception positive de l'entreprise (qualité et nature du produit commercialisé par une firme, la conscience environnementale, les bonnes relations avec le gouvernement et la communauté-hôte) qui peut améliorer et renforcer la compétitivité de celle-ci. Il s'agit de bousculer les liens entre la PSE (Pralhad et Hamel, 1994). Cette perception peut avoir un impact positif sur les ventes de la firme ou encore contribuer à diminuer les coûts explicites de celle-ci. Cette théorie est supportée par les travaux de McGuire et al (1988) qui ont confirmé qu'il existe un impact de la bonne PSE sur la performance financière de celle-ci.
- **L'approche économique basée sur les coûts de transaction entre la firme et ses parties prenantes** a pour but de comprendre les relations qui existent entre une firme et ses parties prenantes, en distinguant deux approches. L'approche économique basée sur les coûts de transactions et celle basée sur les ressources. Généralement, les contrats établis entre les différentes entités génèrent des coûts financiers pour la firme en termes de pilotage et d'application des clauses du contrat. Afin de contourner leur engagement, certaines firmes peuvent avoir un comportement opportuniste. Cependant, l'entreprise peut être soumise à des risques directes (grèves, conflits sociaux) ou indirectes (groupes de pression, gouvernement du pays). Ce qui aura un effet sur la réputation de la firme, d'où des répercussions financières, via le risque de la firme. Pour Jones (1995), les firmes qui adoptent un comportement socialement

responsable voient leur réputation se renforcer et constituent un partenaire crédible par rapport à ses parties prenantes. Williamson (1975) confirme ce constat en ajoutant qu'il est primordial d'avoir des « *contrats relationnels* », non formels et que c'est au détriment de la firme d'adopter des comportements opportunistes<sup>32</sup>.

- **L'approche basée sur les ressources de la firme et ses parties prenantes** où l'entreprise dispose des actifs intangibles comme le leadership, la réactivité vis-à-vis du marché, la réputation de l'entreprise,... ; etc (Mahoney et Pandian, 1992). Il s'agit de répondre aux attentes de toutes les parties prenantes, considérées comme un investissement stratégique. Russo et Fouts (1997) supposent que la firme peut exercer un avantage compétitif durable sur la concurrence à travers la création de l'exploitation de nouvelles ressources. C'est l'exemple d'une entreprise qui a adopté une gestion proactive de ses ressources humaines en visant à améliorer davantage la productivité globale de la firme.
- **La théorie des ressources financières « Slack resources theory »** suppose qu'une bonne performance financière est le résultat de ressources financières suffisantes. Ce qui permet à la firme d'avoir la capacité et l'opportunité de s'engager dans des actions sociales (les relations avec la communauté, avec les employés, ou l'environnement). Une meilleure allocation des ressources permet une bonne performance financière qui génère une bonne performance sociale.

Dans l'objectif de clarifier le champ de la RSE, il apparaît important de présenter les définitions et les théories de la RSE selon les relations existant entre l'entreprise et la société. Dans cette perspective, une grille d'analyse développée par Burrell et Morgan (1979) classe les travaux sociologiques et les grands courants de la théorie des organisations selon leurs orientations épistémologiques et sociopolitiques (McGuire et al, 1988). Dans cette perspective, Gond et Igalens (2008) présentent un cadre conceptuel de la RSE en se basant sur quatre approches correspondant à autant de définitions à savoir les visions fonctionnaliste, culturaliste, sociopolitique et constructiviste. D'où le tableau N°6 qui illustre ce propos :

---

<sup>32</sup> Cela peut avoir un impact sur le long terme dans la mesure où la confiance joue un rôle important. C'est l'exemple d'une firme qui a mis sur le marché un produit mettant en question sa réputation en suivant une stratégie proactive.

**Tableau N°6 : Résumé des travaux de Gond et Igalens**

Approche	Définition
<b>Approche fonctionnaliste</b>	<p><b>La RSE comme fonction sociale</b></p> <p>Dans cette optique, la RSE est définie comme « <i>un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société</i> ». Dans ce sens, l'entreprise et la société sont considérées comme des sous-systèmes qui interagissent en poursuivant chacun des objectifs différents (Parsons, 1966). Le débat autour de cette approche se focalise sur la manière de concilier les objectifs de l'entreprise avec ceux de la société. L'objectif est d'étudier les liens qui existent entre le comportement socialement responsable. Dans cette perspective, la RSE est conçue comme un instrument qui permet de concilier recherche de profit et bien être social. Les recherches liées à cette vision fonctionnaliste ont été les premiers à conceptualiser des notions comme celle de la PSE. Cette dernière vise à définir et à mesurer le concept de la RSE dont l'objectif est d'examiner les liens potentiels qui existent entre la PSE et la performance financière.</p>
<b>Approche sociopolitique</b>	<p><b>La RSE comme relation de pouvoir</b></p> <p>Dans la vision sociopolitique, la RSE « <i>peut être définie comme l'expression de relations de pouvoir, elle traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer ces entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes, corolairement, elle traduit aussi le pouvoir des entreprises sur ces acteurs, et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler</i> ». Selon cette définition,</p>

	l'entreprise et la société ont des objectifs différents à long terme. Cette approche vise à clarifier la nature des rapports de force entre ces deux acteurs.
<b>Approche culturaliste</b>	<p><b>La RSE comme produit culturel</b></p> <p>Pour cette approche, la RSE signifie « <i>le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel</i> ». Cette définition permet de présenter la relation entreprise/société comme étant un échange de valeurs et de référents culturels stables et vise à comprendre comment l'environnement socio-culturel est influencé par les entreprises et comment ces dernières s'adaptent. Le contexte culturel et les racines religieuses ont également une influence sur les pratiques de la RSE (Bowen, 1953). Dans ce sens, l'engagement sociétal varie selon le contexte organisationnel et national. Il s'agit de distinguer deux approches sur la RSE considérant ce concept comme un produit culturel. La première approche définit la RSE comme le produit d'une culture organisationnelle (Swanson, 1995). Son objectif est de démontrer la manière d'intégrer, au processus de décision organisationnelle, les valeurs et les dimensions éthique et normative. La seconde approche admet que la RSE est influencée par les facteurs historiques, culturels et institutionnels, sur le plan global, national et organisationnel. Ce type de travaux permet de montrer comment évolue la perception de la RSE par les parties prenantes selon le contexte culturel dans lequel évolue l'entreprise (Maignan et al., 1999). Il s'agit plus particulièrement de savoir comment la notion de la RSE est définie par les contextes</p>

	historiques nationaux. Matten et Moon (2008) proposent de catégoriser la RSE selon des contextes. Il s'agit de deux types de RSE. La RSE « explicite » renvoie à l'approche américaine ou ce concept est encouragé par les entreprises, et la RSE « implicite » adoptée par l'approche européenne dans la mesure où la RSE est admise par l'Etat.
<b>Approche constructiviste</b>	<p><b>La RSE comme construction sociocognitive</b></p> <p>Dans cette approche, la RSE veut dire « <i>une construction sociocognitive qui est le produit temporaire stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux.</i> » Cette vision analyse la RSE en se basant sur le poids des représentations sociales, des normes et systèmes de valeur. La RSE est considérée comme un ordre négocié qui est susceptible d'être modifié par les acteurs et leur stratégie (Padioleau, 1989). D'où la construction réciproque de la société et de l'entreprise constitue la question centrale qui découle de cette approche. Ce concept de la RSE trouve, aussi, ses origines dans le courant anglo-saxon en faisant référence à une conception paternaliste des relations entre l'entreprise et la société.</p>

Source : adapté de Gond et Igalens (2008)

En résumé, la RSE peut être sujette à plusieurs débats théoriques portant sur ses caractéristiques, ses fondements, et ses acceptations, ainsi que sur la gestion de ses principes et sur son aspect instrumental. Diverses acceptations et conceptions existent du concept de la RSE. Plusieurs interprétations et compréhensions qui compliquent la traduction stratégique et opérationnelle, assimilées à l'absence d'un consensus scientifique et pratique de la RSE. Parmi les facteurs qui expliquent ces multiples conceptions, figure la connotation culturelle relative au contexte historique dont lequel s'est émergé le concept. Deuxième facteur lié à la coexistence de deux paradigmes en matière de RSE. Selon Combes (2005), le problème se situe dans « *l'affrontement de deux paradigmes : un paradigme dominant « libéral » (dans*



*lequel s'inscrit notamment le courant de l'Ethique des affaires) et un paradigme émergent « développement durable », dans lequel s'inscrit la RSE ». Ainsi, la confusion du sens autour de la RSE est due, généralement, à ces deux paradigmes opposés. Cette diversité des approches théoriques visant à définir le concept a donné lieu aussi à une multiplicité de modèles conceptuels dont l'objectif est de présenter une déclinaison opérationnelle au concept de RSE.*

## Section 2 : Les modèles explicatifs de l'engagement sociétal des entreprises

Dans le management stratégique, les préoccupations écologiques sociales et sociétales se sont apparues dans les vingt dernières années (Donaldson et Preston, 1995 ; Shrivastava et Hart, 1996 ; Hart, 1997 ; Reynaud, 1995 ; Reynaud et Rollet, 2001 ; Martinet et Reynaud, 2001 ; Reynaud et al., 2006). L'environnement dans lequel évolue l'entreprise se caractérise par la coexistence d'une diversité d'acteurs à l'égard desquels l'entreprise a des engagements sociétaux. Le niveau d'engagement sociétal des firmes se caractérise, en effet, par une hétérogénéité certaine (Carroll, 1997 ; Rugman et Verbeke, 1998 ; Martinet et Reynaud, 2004). Cet engagement peut se baser sur le pilier de l'écologie, du social ou du sociétal (Reynaud et al., 2006). Dans ce sens, les comportements des entreprises en matière de RSE sont déterminés par plusieurs facteurs comme la taille, les secteurs, l'âge de l'entreprise et les ressources en compétences.

L'objectif de cette section est, donc, de présenter les principaux modèles explicatifs de l'engagement sociétal des entreprises à savoir le modèle de Carroll, le modèle de Wood et le modèle de Wahick et Cochran.

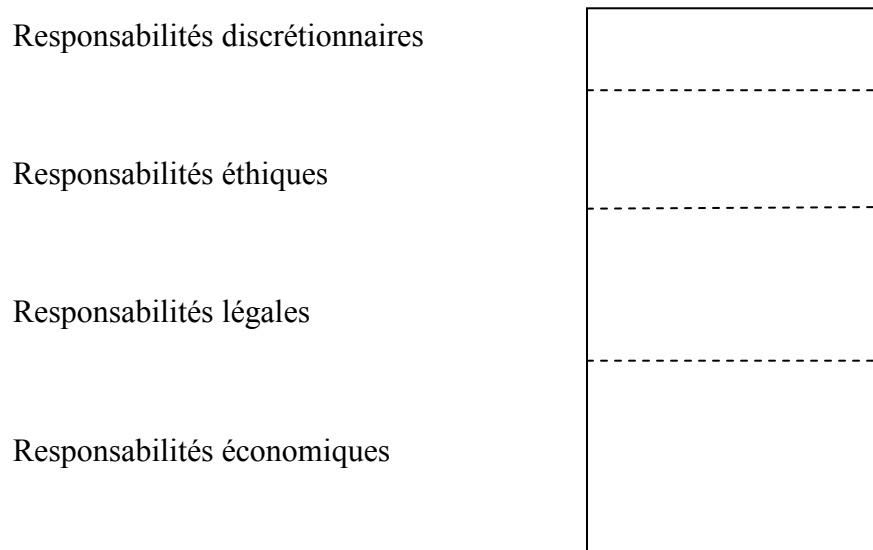
### 2-1 : Le modèle de Carroll

Dans l'objectif d'appréhender ce concept de RSE, Wood (1991), Waddock et Cochran (1985) et Carroll (1991) ont proposé des modèles dont celui de Carroll (1991) (Jamali, 2008 ; Pinkston et Carroll, 1996 ; Swartz et Carroll, 2003) qui fait partie des modélisations les plus utilisées de la RSE (Carroll, 1983). Pour cet auteur, la RSE est considérée comme une manière de gérer l'entreprise « *de telle façon qu'elle soit profitable économiquement, qu'elle respecte la loi et qu'elle respecte l'éthique* ». L'entreprise est liée à l'éthique et à la société dans laquelle elle opère, tout en cherchant à aboutir à un profit et à respecter la loi (Carroll, 1983). Ce concept de RSE est associé à d'autres construits comme la morale des entreprises, l'éthique, la théorie des parties prenantes ou la performance sociale qui ont rendu difficile la compréhension du terme (Carroll, 1994 et 1999 , Garriga et Melé, 2004).

A plusieurs reprises, ce modèle a été testé et validé empiriquement (Aupperle et al., 1985 ; Pinkston et Carroll, 1996). Selon Carroll (1979) « *la responsabilité sociale des entreprises couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a à un moment donné* » (Carroll, 1979). Ce modèle est proche de la vision de

Friedman (1970) qui considère que les entreprises ont seulement des responsabilités économiques et c'est à la charge du gouvernement de traiter les aspects sociaux. Friedman (1970) soutient l'idée selon laquelle la seule responsabilité des entreprises et des managers réside dans l'augmentation du retour sur investissements des actionnaires. Tandis que les aspects « sociaux » ne doivent pas être pris en considération par les entreprises. Cette conception est développée par Carroll (1979) dans le modèle des catégories de la responsabilité sociale, représenté dans la figure suivante :

**Figure N°6 : Les quatre catégories de la responsabilité sociale (1979)**



Source : Carroll (1979)

Pour Carroll (1979), l'entreprise a des obligations envers la société. Ces obligations sont regroupées dans les quatre catégories du modèle. Il précise que l'importance de la responsabilité sociale s'est indiquée par les proportions de chaque dimension. Le classement des actions de l'entreprise peut être dans l'une ou l'autre de ces quatre catégories. Ces dernières sont représentées dans l'ordre relatif et existent d'une manière simultanée. L'entreprise peut mener des actions ayant des objectifs à la fois économiques, légaux, éthiques et/ou discrétionnaires. Suivie de la dimension légale, la dimension économique reste la plus prise en compte par les entreprises. Cependant, l'importance accordée aux aspects éthiques et discrétionnaires reste négligeable.

Ce modèle initial est repris par Carroll (1991) dont l'objectif est d'établir une nouvelle conceptualisation de la responsabilité sociale des entreprises sous la forme d'une pyramide.

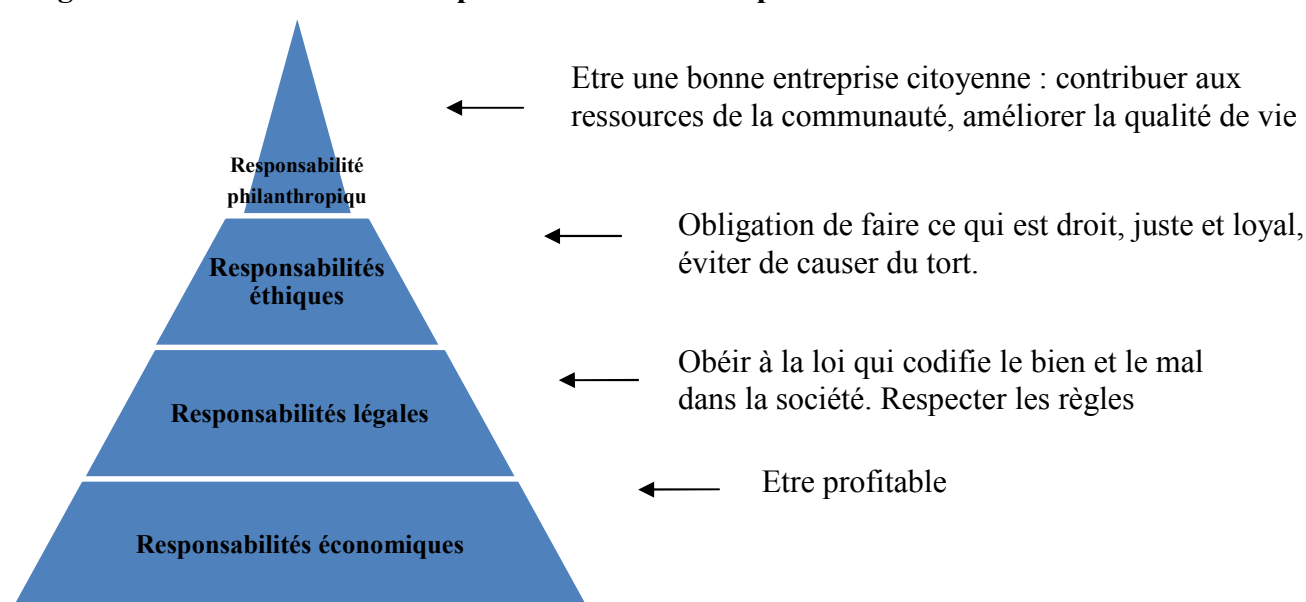
Au sommet de cette pyramide, figurent les responsabilités philanthropiques. Les responsabilités éthiques viennent ensuite, suivies des responsabilités d'ordres légales. La base de la pyramide est formée des responsabilités économiques. Le composant de base de responsabilité sociale totale d'une entreprise (Carroll, 1991 ; Windsor , 2001) est formé de chacune de ces catégories. Ces dernières s'ajoutent les unes aux autres.

- Pour Carroll (1979,1991), le principal objectif de l'entreprise est de satisfaire la demande des consommateurs en proposant des produits et services. La firme a pour rôle de dégager un bénéfice afin d'assurer la pérennité de son activité. Elle a des **responsabilités économiques** liées à la satisfaction des besoins des différentes parties prenantes de l'entreprise (les actionnaires, les employés, les consommateurs, l'Etat).
- La deuxième catégorie de la RSE dans le modèle de Carroll (1991) est **la responsabilité légale**. Cette dernière signifie que les entreprises opèrent conformément à la loi (Carroll, 1991). Dans ce sens, il apparaît important de respecter les lois qui sont représentées pour un processus de codifications des valeurs morales présentes dans la société (Crane et Matten, 2004). Dans cette perspective, la société exige à l'entreprise de poursuivre ses objectifs économiques tout en restant conformes au cadre légal et institutionnel. Il s'agit de respecter « les règles du jeu ». Sachant que la loi dessine les limites de ce qui est acceptable sans définir ce qui est éthique, les responsabilités légales sont, en effet, placées au même titre que les responsabilités économiques, qui sont exigées par la société.
- Pour Carroll (1991), tenir compte des attentes de la société signifie avoir des **responsabilités éthiques**. Les entreprises sont obligées de tenir compte de ces responsabilités, c'est-à-dire, faire ce qui est bon, juste et honnête même sans contraintes ou dispositions légales. Il s'agit de prendre en considération des attentes des parties prenantes dans une législation mise en place par les gouvernements. C'est un outil qui permet de changer le cadre légal et institutionnel en prenant en compte les exigences des parties prenantes et en améliorant également le comportement global de l'entreprise dans l'économie.
- **Les responsabilités philanthropiques** constituent le quatrième niveau de la responsabilité sociale et figurent au sommet de la pyramide de Carroll (1991). Cet auteur a inclu cette dimension dans son modèle dans le but de prendre en compte les

actions entreprises par la firme afin d'améliorer la qualité de vie des salariés, de la communauté locale ou de la société (Crane et Matten, 2004). Ces responsabilités demeurent moins importantes par rapport aux autres catégories de responsabilité sociale, mais elles restent désirables par la société.

Selon Carrol (1979), les différentes responsabilités de l'entreprise peuvent être présentées sous forme d'une pyramide comme suit :

**Figure N°7 : Les différentes responsabilités de l'entreprise**



Source: Carrol (1979)

La définition proposée par Carroll (1979) stipule que la RSE regroupe « *l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société [englobant] les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires* ». Cette définition admet un consensus. Elle accepte d'autres formes de légitimité tout en reconnaissant la suprématie de la responsabilité économique. Il s'agit d'une graduation des responsabilités depuis celles économique et réglementaire à celles éthique et discrétionnaire. Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) : « *Chacun de ces niveaux dépend de celui qui le procède* ».

Dans ce modèle, il s'agit de prendre en considération trois principaux aspects de la PSE. Ces aspects sont complémentaires et inter-reliés. Ils correspondent à la définition de la PSE, aux questions sociales et aux stratégies de réponse ou à la réceptivité sociale. Dans cette

perspective, la PSE signifie que l'entreprise présente une définition de la RSE et une identification de la problématique sociale en apportant une réponse pertinente à cette question.

- Pour **la définition de la PSE**, ce concept englobe toutes les obligations d'ordre économique, légal, discrétionnaire et éthique. Ces dimensions sont inclusives et doivent être prises d'une manière simultanée. La première responsabilité de la firme est, en effet, de réaliser des profits pour les actionnaires (la responsabilité économique de la firme). Ensuite, la deuxième responsabilité de la firme est d'agir dans le respect des lois et des règlements (la responsabilité légale). La troisième responsabilité relative aux actions entreprises par l'entreprise sans contrainte légale (la responsabilité éthique) et la quatrième et dernière responsabilité liée aux actions volontaires de type philanthropique<sup>33</sup> (la responsabilité discrétionnaire).
- Dans **les questions sociales**, il s'agit d'évaluer la PSE en spécifiant la nature de la RSE (économique, éthique, légale, etc.) et en identifiant également les questions sociales auxquelles la RSE est liée. Pour Holmes (1977), dans sa définition de la question sociale, l'entreprise doit prendre en compte cinq facteurs. C'est, d'abord, un besoin ou une attente sociale qui coïncide avec un besoin réel de la firme. Ensuite, cette une question sociale sérieuse qui montre les intérêts des gestionnaires et qui émane d'une pression étatique. Enfin, cette question est évaluée selon son apport en terme d'image.
- **La réceptivité sociale de l'entreprise** à savoir les stratégies adoptées. Ce modèle conceptuel est utilisé par plusieurs auteurs pour proposer leurs propres stratégies en termes de responsabilité sociale. Quatre types de stratégies sont proposées par Wison (1984) à savoir la réaction, la défense, l'accommodation et la proaction. Dans ce sens, McAdam (1973) propose également quatre stratégie comme combattre, faire ce qu'il y à faire, être progressiste, anticiper et être le leader dans l'industrie.

D'autres auteurs (Davis et Blomstrom, 1975) proposent cinq stratégies liées au retrait, à l'approche relations publiques, à l'approche légale, à la négociation et au règlement du problème.

---

<sup>33</sup> S'engager dans des actions de lutte contre l'analphabétisme, par exemple.

L'objectif de ce modèle conceptuel et théorique est, en effet, d'aider les gestionnaires dans la compréhension et l'appréhension de la complexité de la RSE comme phénomène multidimensionnel. Ce modèle est considéré comme un outil de diagnostic, de planification et de résolution des problèmes. Son intérêt est d'aboutir à une meilleure prise de décision en intégrant l'ensemble des éléments qui constituent la RSE. D'où le tableau suivant illustre ce propos :

**Tableau N°7: Le modèle de la performance sociale de Carroll (1979)**

Principes de Responsabilité Sociale de l'Entreprise	A chaque niveau de responsabilité (économique, légale, éthique et discrétionnaire) correspond quatre stratégies de réponses possibles (réaction, défense, accommodation ou proaction)			Philosophies de réceptivité sociale : stratégie de réponse
Responsabilité économique				Réaction
Responsabilité légale				Défense
Responsabilité éthique	Exemple : Réaction (dénier) Accommodation (être progressiste)	Exemple : Proaction (être leader)	Exemple Défense (faire le minimum)	Accommodation
Responsabilité discrétionnaire	Consommérisme	Environnement	Sécurité des produits	Proaction
	Gestion des enjeux sociaux			

Source : Adapté de Carroll (1979)

Dans cette perspective, Carroll (1979) propose ce modèle à trois dimensions<sup>34</sup>. Il s'agit, tout d'abord, des catégories de la responsabilité sociale à savoir la responsabilité économique, légale, éthique et discrétionnaire. Par la suite, viennent les enjeux sociaux, en termes de discrimination, protection de l'environnement, sécurité des produits et au travail et enfin les philosophies de la réceptivité de types défensif, réactif, accommodant et proactif.

<sup>34</sup> Ce modèle tridimensionnel englobe trois aspects. Le premier aspect correspond aux catégories de la RSE (responsabilité économique, légale, éthique et discrétionnaire de la firme), le second aspect lié aux types de questions sociales (le consommérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits). Le troisième aspect relatif à la réponse sociale face aux enjeux et autres questions sociales (la réaction, la défense, l'accommodation ou la pro-action).

Dans cette optique, un modèle à trois dimensions proposé par Sethi (1975) renvoie à la performance sociale de l'entreprise à trois éléments à savoir les obligations sociales, les responsabilités sociales et la réceptivité sociale. Les responsabilités économiques et légales correspondent aux obligations sociales de l'entreprise alors que la responsabilité sociale est liée aux responsabilités éthiques. Dans ce sens, la RSE doit être conforme aux valeurs, normes ainsi qu'aux attentes de sa performance et doit dépasser les obligations sociales. Carroll (1979) propose une définition de la RSE sous forme d'un modèle à trois dimensions dont les catégories de la Responsabilité Sociale, les enjeux sociaux et les philosophies de la réceptivité sociale. Ces catégories appartiennent à la définition de Davis (1960).

Pour Carroll (1979), afin de définir la responsabilité sociale, il s'agit d'intégrer l'ensemble des obligations de la société. Ce concept de RSE tient compte à la fois des exigences économiques et légales, éthiques et discrétionnaires. Comme l'illustre le tableau N°8.



**Tableau N°8 : Modèle à trois dimensions de Carroll (1979)**

Les catégories de la responsabilité sociale :	- Responsabilités économiques
	- Responsabilités légales
	- Responsabilités éthiques
	- Responsabilités discrétionnaires
Les enjeux sociaux :	-Discrimination
	-Protection de l'environnement
	-Sécurité des produits
	-Sécurité au travail
Les philosophies de la réceptivité :	
	-Défensives
	-Réactives
	-Accomodantes
	-Proactives

Source : Carroll (1979)

▪ **Limites de la pyramide de la RSE de Carroll (1991)**

La pyramide de RSE proposée par Carroll (1991) présente un certain nombre de limites :

- Ce modèle n'aborde plus le cas où deux ou plusieurs responsabilités, particulièrement celles économiques et éthiques entrent en conflit, ce qui est fréquent dans le monde des affaires (Crane et Matten, 2004). Par ailleurs, Schwartz et Carroll (2003) supposent que la pyramide est utilisée dans l'objectif de représenter les quatre composantes du modèle dans une relation inappropriée. Ses quatre variables sont classées en reflétant une hiérarchie qui peut montrer une certaine confusion par rapport aux priorités octroyées à ces catégories. Cependant, Carroll (1991, p.42) justifie ce classement en soulignant que l'objectif est de montrer que la responsabilité

philanthropique est moins importante que les trois autres responsabilités et que celle de type légal et économique est importante Carroll (1979,1991).

- La deuxième limite relative à la représentation des domaines de la RSE sous la forme d'une pyramide qui ne permet pas de montrer les interactions qui existent entre les différentes catégories de la RSE (Schwartz et Carroll, 2003). Ces auteurs ont également critiqué ce modèle dans sa dimension philanthropique en tant que composante de la pyramide. Carroll (1979, 1993) et Snider et al. (2003) soulignent que les « responsabilités » philanthropiques sont liées aux actions des entreprises qui sont volontaires et discrètes et qui ne placent pas cette dimension dans la catégories des responsabilités. Cette catégorie est ainsi assimilée à celle éthique dans le modèle de Carroll (1991) et pose le problème de confusion entre les deux catégories. D'où le modèle proposé par Schwartz et Carroll (2003), qui est en accord avec les travaux de Strong et Meyer (1992), et qui a montré, empiriquement, l'existence de trois dimensions à savoir éthiques, économiques et légales de la RSE. Schwartz et Carroll (2003) ajoutent en critiquant, dans leur développement théorique, les trois dimensions au niveau des critères intégrés dans l'évaluation des activités des entreprises ainsi que dans les motifs relatifs à chaque responsabilité. Il faut signaler également que les dimensions du modèle de Carroll sont définies d'une manière incomplète qui manque de précisions.

## **2-2 Le modèle de Wood**

Le modèle proposé par Wood (1991) définit les liens qui existent entre les principes de la RSE en matière de légitimité, responsabilité vis-à-vis de l'opinion, discrétion managériale, RSE mise en œuvre en termes d'évaluation par l'environnement, management partenarial et des divisions, et l'impact des comportements de l'entreprise en termes d'influence sociale, programmes sociaux et politiques sociales. Selon Haigh et Jones (2007), l'originalité de l'apport du modèle de Wood, par rapport aux autres travaux précédents, apparaît dans le fait qu'il ne distingue pas entre l'interrelation de la société et les affaires et son insistance. Selon cette perspective, la société a des attentes relatives aux comportements des entreprises et promues par les effets externes. La RSE peut être synonyme d'une intériorisation des effets externes négatifs et peut générer des effets externes positifs où le concept d'externalité est défini comme « *la reconnaissance que l'action d'un acteur donné peut affecter d'autres*

*acteurs sans que ceux-ci aient été consultés ou indemnisés pour les effets dommageables qu'ils subissent (externalités négatives) ou sans que les bénéficiaires aient à payer un avantage qui leur est attribué du fait de ces externalités (externalités positives) » (Urban, 2005).*

Wood propose, en effet, d'intégrer de nouvelles dimensions de la performance sociale au sein du modèle de Carrol, dont l'objectif, est de simplifier le modèle et de le rendre plus opérationnel. Ces dimensions sont quantifiables et mesurables (impacts sociétaux, programmes sociétaux et politiques sociétales).

A l'instar de la notion de la RSE, le concept de performance sociale<sup>35</sup> (PSE) a fait l'objet d'une littérature académique riche et abondante<sup>36</sup>.

Selon Gond (2004) : *« les travaux académiques sur la responsabilité sociétale seront d'abord centrés sur un double questionnement des limites du concept en cherchant d'une part à en évaluer les frontières, et d'autre part à en cerner les fondements. Ils s'attacheront ensuite à caractériser les modes de gestion de cette responsabilité par les entreprises dans une optique plus managériale et moins philosophique, à travers la notion de sensibilité sociale qui traduit la capacité de l'entreprise à prévenir et gérer les problèmes sociétaux dans son environnement (Frederick, 1978). Dans cette perspective, la notion de performance*

---

<sup>35</sup> L'information et l'évaluation de la performance sociale des entreprises (PSE) sont généralement produites par des services internes aux sociétés de gestion. Elles sont fréquemment sous-traitées à des agences de notation sociétale spécialisées. Plusieurs indicateurs de mesure des différentes dimensions de la RSE, qualifiées d'instables et en constante évolution ont été proposés. Igalens et Gond (2003) recensent cinq catégories de mesure opérationnelle de la performance sociale.

1-celles qui s'appuient sur l'analyse de contenu des rapports annuels qui sont équivalentes à des mesures de discours social.

2-Les indices de pollution qui, par construction, ne prennent en compte que la dimension environnementale de la RSE

3-Les indicateurs perceptuels issus d'enquêtes par questionnaire

4-Les indicateurs de réputation

5-Les informations produites par les agences de notation sociétale

<sup>36</sup> Selon certaines recherches, la performance sociale de l'entreprise et la capacité des entreprises à répondre aux attentes des parties prenantes, peuvent être considérées comme une compétence stratégique de l'entreprise (Ruf et Al., 2001 ; Russo et Fouts, 1997), en analysant ces aspects selon la théorie des ressources et des compétences. Dans ce sens et selon Barney (1991), la performance sociale est une ressource stratégique capable de fournir un avantage compétitif à l'entreprise. Elle doit être gérée et développée au même titre que d'autres compétences de l'entreprise. En effet, la notion de la performance sociale se trouve liée au concept de la réceptivité sociétale (Corporate Social Responsiveness). Pour Carrol (1999), cette notion est définie comme étant la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales. Wood (1991), la définit aussi comme la mise en place d'une gestion des relations qui lie la firme avec les différents « Stakholders ».

*sociétale se pose tout à la fois comme une synthèse des travaux antérieurs visant à réconcilier les deux optiques précédentes et comme un prolongement de cette réflexion en mettant au cœur des préoccupations le problème de la mesure des actions concrètement mises en œuvre par les entreprises* ». La performance sociale et environnementale est donc définie comme « *une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programme, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise* » (Wood, 1991, p.693).

Deux approches théoriques ont, en effet, essayé de définir le concept de la performance sociale :

- L'approche de la performance sociale fondée sur les processus (Husted, 2001). Cette approche intègre des éléments éthiques et moraux sur lesquels s'appuient les démarches de l'entreprise. Elle se base sur le modèle de Wood (1991), qui distingue trois axes sur lesquels se base la performance sociétale (Social responsiveness) et les résultats des politiques sociétales.
- Une deuxième approche de la performance sociale, qualifiée d'approche de performance sociétale fondée sur les résultats. Elle se base sur le principe d'évaluation de la performance sociétale à travers le cadre théorique des parties prenantes. Dans cette optique, la performance sociétale se définit comme « *la capacité de la firme à gérer ses parties prenantes de manière à les satisfaire* » (Clarkson, 1995). Cette approche est plus utilisée dans le cadre des études sur les interactions entre la performance sociale et environnementale et la performance financière.

**Tableau N°9 : Modèle de la performance sociétale de Wood (1991)**

Principes de motivation	Responsabilité sociale	Niveau institutionnel (obligations, Légitimité, sanctions sociales)
		Niveau organisationnel
		Responsabilités publiques (engagement primaire et secondaire de la firme)
Processus de gestion	Réceptivité sociale	Niveau individuel (responsabilité personnelle des cadres) Discrétion managériale Analyse environnementale (suivi de l'état de l'environnement) Gestion des intéressés (réponse aux exigences des intéressés) Gestion des enjeux (plans et politiques)
Résultats observables	Résultats	Impacts sociaux (indicateurs sociaux, bilan social) Programmes sociaux (programmes sociaux ou philanthropiques) Politiques sociales (institutionnalisation de politiques de Responsabilité Sociale dans l'entreprise favorisant réceptivité décisionnelle et culture éthique)

Source : Wood (1991)

Sur la base des formes de responsabilités proposées par Carroll (économique, légal, éthique et philanthropique), Wood (1991) présente une approche complémentaire, en définissant trois niveaux de responsabilité.

**Tableau N°10 : Niveau et nature de la RSE**

	<b>Niveau institutionnel</b>	<b>Niveau organisationnel</b>	<b>Niveau individuel</b>
<b>Responsabilités économiques</b>	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour des actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage.
<b>Responsabilités légales</b>	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Ouvrir pour des politiques publiques en défendant des intérêts éclairés	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
<b>Responsabilités éthiques</b>	Suivre des principes éthiques fondamentaux (par exemple l'honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usages spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit.
<b>Responsabilités discrétionnaires</b>	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques, rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (Community)	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement sociale de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux ( application de critères d'efficacité)

Source : Adapté du modèle de Carroll et de Wood (1991)

Wood (1991) présente une définition de la performance sociale qui est différente de celle donnée par Carroll. La différence réside au niveau de l'organisation des éléments qui constituent ce concept, construit autour de trois axes (catégories de la RSE, enjeux sociaux et philosophies de la réceptivité sociale). Son modèle proposé est plus intégré relatif à la PSE par rapport à celui de Carroll. Pour cet auteur, la PSE se définit comme une interaction entre trois éléments, à savoir les principes de la RSE, les processus de gestion et les résultats observables (Wood, 1991).

Ce modèle diverge de celui de Carroll quant à la conceptualisation de la RSE. Cet auteur présente son modèle sous forme de « pyramide des responsabilités sociales » où la responsabilité économique est privilégiée par rapport aux responsabilités légale, éthique et discrétionnaire. Alors que le modèle de Wood ne fait aucune distinction particulière. Il s'agit d'examiner les actions de la société et leur degré d'influence par les principes de la responsabilité sociale, la manière d'utilisation des processus de gestion relatifs à la réceptivité sociale, et les politiques existantes et leur nature, afin de permettre de gérer des relations sociétales de l'entreprise et les impacts sociaux (à savoir les résultats observables, des actions, programmes et politiques de la firme).

Dans l'objectif d'éviter de classer la responsabilité sociale en fonction de sa nature, Wood (1991) propose d'adopter une approche par les principes en se basant sur les facteurs incitant les gens à agir. Pour cet auteur, le concept de responsabilité sociale se base sur l'idée que *« l'entreprise et la société sont interreliées plutôt d'être deux entités séparées »*. Cette interrelation génère des attentes distinguées selon trois niveaux (institutionnel, organisationnel et individuel). De ces trois niveaux d'analyse découlent trois principes à savoir la légitimité, la responsabilité et la discrétion managériale :

- Le premier niveau d'analyse est celui **institutionnel lié aux principes de légitimité (obligations, sanctions sociales)**. L'entreprise a une légitimité et un pouvoir accordé par la société. Elle est supposée responsable en opérant dans un environnement partagé avec plusieurs acteurs ou parties prenantes. Pour Wood, l'entreprise peut devenir illégitime si ses parties prenantes perdent leur confiance.
- **Le niveau organisationnel relatif au principe de la responsabilité publique** constitue le deuxième niveau. Selon ce principe, l'entreprise prend en charge la responsabilité de résoudre les problèmes et les enjeux sociaux relatifs à leurs intérêts et leurs opérations commerciales. Les mécanismes de coordination, et les relations avec le marché constituent l'engagement primaire et l'engagement secondaire renvoie aux externalités.
- Concernant **le niveau individuel ou le principe de la discrétion managériale**, ce principe implique que les dirigeants dans leurs engagements économiques et sociaux, agissent dans un environnement diversifié en matière organisationnelle et sociétale. Cette catégorie de partie prenante a des pratiques qui ne sont pas formalisées. Elle est

constituée d'acteurs moraux qui disposent d'un ensemble de choix par rapport aux décisions prises.



**Tableau N° 11 : Les niveaux de responsabilité**

		Dimensions	Implications	
Principes de motivation	Responsabilité sociale	Niveau institutionnel : légitimité	Obligations, sanctions sociales	
		Niveau organisationnel : Responsabilités publiques	Engagement primaire et secondaire de l'entreprise	
		Niveau individuel : discrétion managériale	Responsabilité personnelle du gestionnaire par ses propres choix	
Processus de gestion	Réceptivité sociale	Analyse environnementale	Suivi de l'état de l'environnement	
		Gestion des parties prenantes	Réponse aux exigences des parties prenantes	
		Gestion des enjeux	Plans et politiques pour faire face à l'évolution de l'environnement.	
		Résultats	Impacts sociaux	Indicateurs sociaux, divulgation, bilan social
		Programmes sociaux	Programmes sociaux ou philanthropiques politiques sociales	
		Politiques sociales	Degré d'institutionnalisation de politiques de responsabilité sociale dans toute l'entreprise favorisant la réceptivité décisionnelle et la culture éthique	

Source : Adapté de Wood (1991)

Ce concept correspond à la « *capacité de réponse aux pressions sociétales* » (Frederick, 1978). Il est considéré comme une dimension importante afin de modéliser l'interaction

entreprise/société. Wood (1991) présente cette notion<sup>37</sup> déclinée en trois éléments à savoir l'analyse de l'environnement « Environmental Assessment », la gestion des SH « Stakeholder Management » et la gestion des problèmes sociétaux « Issues Management (IM) ». Concernant les problèmes sociétaux rencontrés par l'entreprise, c'est en fonction de la période concernée et du secteur d'activité, il peut s'agir des questions environnementales sociales, actionnariales, de la qualité et la sécurité des produits.

Wood (1991) présente trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise, à savoir la responsabilité de l'entreprise comme institution sociale. La firme dispose d'un pouvoir économique qui émane de la légitimité accordée par la société. Cette dernière doit être utilisée en faveur de ses attentes, d'une part. D'autre part, la responsabilité en matière de conséquence (outcomes) de ses activités est située à deux niveaux.

- Le premier niveau lié aux parties prenantes primaires, à savoir les acteurs qui sont concernés d'une manière directe par les décisions de l'entreprise.
- Le deuxième niveau lié aux parties prenantes secondaires, c'est-à-dire celles concernées indirectement par les activités de l'entreprise. Enfin, la responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers relative au pouvoir discrétionnaire qui doit être au service de la responsabilité sociétale de l'entreprise et des moyens mis en œuvre dans ses stratégies.

Cependant, Pesqueux (2008) souligne qu'il existe un risque en se focalisant sur l'obtention et le suivi des niveaux d'indicateurs même en favorisant l'apprentissage. Comme il rajoute « *les logiques de reporting conduisent en fait à être satisfait par l'insatisfaisant du moment qu'il convient formellement d'obtenir un certificat de conformité, de se focaliser sur une lutte pour la définition des standards afin de mieux en dominer la détermination du contenu, de ne s'intéresser principalement qu'aux auditeurs et aux agences de notation les plus puissantes, etc.* » (p.129).

---

<sup>37</sup> La réceptivité, ou « la stratégie de réponse aux problèmes sociétaux » (Clarkson, 1995). Dans les principes de responsabilité sociale, cette dimension se définit comme « *les fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales, mais, au-delà, le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropiques* » (German et Trebucq, 2004, p.37).

Dans sa construction du modèle de performance sociale, Wood (1991) a présenté les trois niveaux comme suit à savoir le niveau institutionnel qui définit l'entreprise comme une institution sociale privée, « *c'est la légitimité qui incite l'entreprise à atteindre une meilleure performance sociale* » sur le plan organisationnel, « *c'est en vertu du principe de responsabilité publique que l'entreprise est responsable de résoudre les problèmes sociaux qu'elle engendre* » (Preston et Post, 1975 et Wood, 1991, p.697, cités dans Gendron, 2000, p.15-16). Enfin, l'introduction du concept de la discrétion managériale<sup>38</sup> vise à permettre aux gestionnaires d'utiliser leur pouvoir discrétionnaire afin de faire valoir leur sens moral comme les dirigeants sont considérés comme des « acteurs moraux » (Wood, 1991, p.698). Pour Gendron (2000, p.16), « *cette idée d'une latitude du dirigeant en flagrante contradiction avec la conception bureaucratique de la firme* ». Néanmoins, ce concept de performance sociale reste reconnu théoriquement sachant qu'il a fait l'objet des modèles comme celui de Wood (1991) qui présente une référence incontournable.

### 2-3 : Le modèle de Wattrick et Cochran

Wahick et Cochran (1985) proposent un modèle de la performance sociale de l'entreprise en se basant sur le modèle de Carrol, afin de rendre ce modèle plus visible et plus simple à utiliser et à opérationnaliser. Pour rendre le modèle plus opérationnel, ces deux auteurs ont remplacé le concept flou de « philosophies de réponses » par le terme « *les politiques mises en place pour faire face aux problèmes sociaux* » (Wattrick et Cochran (1985)). Ces derniers proposent d'élargir le champ de cette responsabilité en décrivant la RSE comme des principes intégrés visant la structuration de cette responsabilité, et la mise en œuvre des processus afin de développer l'aptitude socialement responsable et des politiques générées par l'adoption de solutions socialement responsables.

Wattrick et Cochran (1985), en s'inspirant du modèle de Carroll, définissent la PSE comme « *une interaction parmi les principes de responsabilité sociale, le processus de réceptivité sociale et les politiques développées pour faire face aux enjeux sociaux* ». Il s'agit

---

<sup>38</sup> La discrétion managériale est une notion qui a fait l'objet d'une littérature riche en stratégie. Elle met l'accent sur la vision volontariste de la firme (Hambrick, Finkelstein, 1987 ; Shen, Sho, 2005) et sur la vision déterministe de l'action de cette dernière. Ce concept fait référence au rôle de l'action managériale pouvant expliquer les comportements et la performance des firmes en insistant sur le facteur contextuel de cette action. Il renvoie à la notion de gouvernance entendue qui signifie « *l'ensemble des mécanismes qui gouvernent les décisions des dirigeants et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 2008, p.11).

de montrer la manière avec laquelle une seule structure peut incorporer la responsabilité économique, la responsabilité publique et la réceptivité sociale. Ces deux auteurs admettent la « hiérarchisation des responsabilités » proposée par Carroll et insiste sur le rôle important joué par les autres « responsabilités des entreprises ». Ils se réfèrent à la notion de la réceptivité sociale « Corporate Social Responsivness ». En se basant sur les enjeux de la réceptivité, ces auteurs proposent d'identifier et d'analyser les attentes de changements relatives aux responsabilités des compagnies tout en permettant de répondre aux problèmes sociaux.

**Tableau N°12 : Le modèle de performance sociale de Wattrick et Cochran (1985)**

	Principes	Processus	Politiques
	Responsabilité sociale	Responsabilité sociale	Gestion des enjeux
	1) Economique 2) Légale 3) Ethique 4) Discrétionnaire	1) Réactive 2) Défensive 3) Accommodement 4) Proactive	1) Identification des enjeux 2) Analyse des enjeux 3) Développement d'une réponse
Implications	1) Le contrat social de l'entreprise 2) L'entreprise en tant qu'agent moral	1) Capacité de réponse au changement des conditions sociétales 2) Habilité des gestionnaires à développer des réponses	1) Minimisation de l'effet de surprise 2) Elaboration des politiques de responsabilité sociale
Orientation	Philosophique	Institutionnelle	Organisationnelle

Source : adapté de Wattrick et Cochran (1985)

Par ailleurs, pour Clarkson (1995), la PSE signifie la capacité à satisfaire ses parties prenantes et à les gérer de manière proactive. La typologie proposée par cet auteur distingue les problèmes spécifiques associés à chacune des parties prenantes, à savoir les employés, propriétaires /actionnaires, consommateurs, fournisseurs, concurrents et pouvoirs publics. Le niveau de réactivité lié à chaque partie prenante est évalué sur la base d'une échelle qui contient quatres situations à savoir réactive, défensive, d'accommodation ou proactive.

▪ **Limites du modèle de Wattrick et Cochran**

- Wood critique ce modèle en considérant que le terme performance prend en considération les intégrations et les interactions sans tenir compte des actions et des résultats. D'où la définition de la PSE proposée par Wattrick et Cochran (1985) demeure insuffisante en ignorant la variable des actions des compagnies.
- La deuxième limite relative à la notion de réceptivité sociale définie comme un seul processus au lieu de plusieurs. Enfin, la dernière limite associée aux politiques développées par rapport aux enjeux sociaux, qui constituent la composante finale qualifiée de restrictive et qui a un rôle de jugement par rapport à la performance sociale des compagnies. En effet, dans l'absence de politiques, il n'est pas envisageable qu'il n'existe pas de performance sociale.

Selon Gond et Mercier (2004), la plupart des travaux se basent sur ces trois grands modèles (Carrol, 1979, Wood, 1991, Clarkson, 1995). Gond et Igalens (2003) proposent un tableau synthétisant ces principaux modèles<sup>39</sup> :

---

<sup>39</sup> Il ne s'agit pas de définitions succinctes fournies par les auteurs. Les définitions proposées sont directement construites à partir des idées centrales de l'article (Dohou et Berland, 2007).

**Tableau N°13: Synthèse des principaux modèles de la PSE**

Auteurs	Définition de la PSE	Dimensions de la PSE
Carrol (1979)	« <i>L'articulation et l'interaction entre les différentes catégories de responsabilités sociales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes</i> ».	<b>Responsabilité Sociale</b> Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire. <b>Philosophie de réponse</b> Posture : réactive, défensive, d'accommodation, proactive. <b>Domaines sociaux ou se posent des problèmes.</b> Exemple : le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail, l'actionnariat.
Waddock et Cochran (1985)	« <i>L'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux</i> » (p.758)	<b>Responsabilité Sociale</b> Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire. <b>Sensibilité Sociale</b> : Postures : réactive, défensive, d'accommodation, proactive. <b>Management des problèmes sociaux</b> Démarche : identification, analyse, réponses.
Wood (1991)	« <i>Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise</i> » (p.693)	<b>Principes de responsabilité sociale</b> Niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel. <b>Processus de sensibilité sociale</b> intègre : l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux. Résultats du comportement social de l'entreprise regroupe : les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales.
Clarkson (1995)	« <i>Capacité à générer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise</i> »	Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de Stakeholders qu'il distingue : employés, propriétaire/actionnaires, consommateurs, fournisseurs, Stakeholders publics, concurrents.

Source : (Gond et Mullenbach, 2004, p. 94)

Les premiers travaux qui ont soutenu la RSE comme action obligatoire sont ceux de Davis (1960) et McGuire (1963), en dépassant les obligations économiques et légales. Ils

montrent que les entreprises s'engagent dans des responsabilités, ainsi que Miles (1978) admet également le sens d'une obligation de la responsabilité des entreprises.

Plusieurs initiatives (publiques ou privées) ont, en effet, essayé de construire des référentiels pour la production et la communication d'indicateurs de développement durable<sup>40</sup> afin d'évaluer le degré de contribution des entreprises au développement durable et de mesurer leur responsabilité sociale et sociétale.

Dans sa construction théorique, la notion de RSE a subi des mutations profondes qui a donné lieu à différentes conceptualisations, voir contradictions, et l'émergence de plusieurs tentatives d'opérationnalisation anglo-saxonnes qui peuvent être moins homogènes et difficiles à agréger. Clarkson (1995) évoque le problème lié au développement du domaine « Business and Society » dû particulièrement aux définitions qui sont pertinentes et reconnues communément, au niveau opérationnel ou managérial. La RSE peut être appréhendée sous différents angle de vue ou selon les domaines d'études.

Dans ce sens, le concept de performance sociale et ses variables ont fait l'objet d'un grand nombre d'études qui a donné lieu a une multitude de mesure, vu la diversité et la variation des indicateurs utilisés. Afin d'appréhender la PSE, nous avons proposé d'organiser les différentes mesures qui existent en trois grands groupes pour des objectifs de simplification.

- **L'analyse de contenu des rapports annuels** est le type de mesure qui est souvent utilisé dans les travaux de comptabilité mesurant la dimension sociale du discours et expliquant les déterminants (Igalens et Gond, 2003). L'analyse de rapport annuel se base, essentiellement sur une mesure de « discours » social que sur une mesure de RSE (Ullmann, 1985).
- **Les indices de pollution** dont le plus utilisé est celui du « Toxic Release Inventory » (TRI). Ce dernier présente l'inventaire des rejets toxiques et mesure le taux de libération des déchets toxiques dans la terre, l'aire ou l'eau (Environmental Protection Agency, 1995, Jones, 1990 cités par Griffen et Mahon, 1997). Pour garantir une certaine objectivité, ces indicateurs sont produits par des organismes publics

---

<sup>40</sup> Les indicateurs de développement durable ou les indicateurs de la RSE ont comme objectif la communication financière externe.

indépendants des entreprises (Igalens et Gond, 2003). Pour Griffen (1996 cité par Griffen et Mahon, 1997) et logsdon (1996 cité par Griffen et Mahon, 1997), ces indices portent sur une industrie bien spécifique, ce qui rend ces mesures moins généralisables.

- **Les indicateurs de réputation** dont l'indicateur de Moskowitz ( 1972 cité par Griffen et Mahon, 1997) et l'indicateur du magazine « Fortune » sont les plus utilisés. Fortune présente une base de données qui classe chaque année les dix meilleures firmes appartenant à la même industrie (Griffen et Mahon, 1997).
- **Les données produites par les organismes de mesure** sont issues des agences spécialisées dans l'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise tel que le KLD<sup>41</sup> (Kinder, Lydenberg, Domini). Ce dernier intègre des responsabilités envers la communauté internationale. Mais, il ne prend pas en considération le poids lié à chaque dimension dans la formation de la RSE ainsi que son caractère perceptuel qui constitue également une de ses limites (Waddock et Graves, 1997, Griffen et Mahon, 1997).
- **Les mesures fondées sur les activités philanthropiques et les contributions charitables** sont constituées de la contribution ou les donations qu'accordent les entreprises aux charités qui sont calculées en faisant un recensement des firmes les plus généreuses, et des comparaisons entre celles-ci afin de ressortir cet indice. (Griffen et Mahon, 1997).
- Le second groupe de mesures correspond aux **indices prescrits par des organismes privés ou publics**. Il est utilisé par le gouvernement américain et des groupes de pression dont l'objectif est de compiler des informations liées à la pollution qu'engendre les firmes ainsi qu'à l'impact de cette dernière sur l'environnement. L'étude de « Mag Fortune » vise à noter les dix plus importantes firmes appartenant à

---

<sup>41</sup> KLD, cet indice se base sur l'indice Fortune et intègre des responsabilités envers la communauté internationale. Chaque firme sera évaluée selon un certain nombre de critères donnés en prenant chacune des huit dimensions qui constituent la RSE. A la fin, une note est attribuée à l'entreprise selon la perception donnée par cette dernière par rapport à son engagement dans chacune des huit dimensions. L'entreprise est notée selon une échelle de mesure proposée pour chaque dimension. D'autres indices plus ou moins connus existent comme l'indice de Vigeo,... ; etc. Les indices de générosité constituent le dernier sous ensemble. Il est le plus utilisé, mais peu encore dans la littérature. Son objectif est d'évaluer les firmes et leur performance en termes d'activités philanthropiques dans des fins de comparaison et pour chaque firme est calculé cet indice.



un secteur d'activité spécifique en fonction de leur performance<sup>42</sup> dans huit domaines de la RSE.

- Le troisième groupe de mesures de la RSE regroupe **les mesures perceptuelles, issues d'enquêtes par questionnaire**. Il faut signaler que la mesure que nous adoptons au niveau de notre étude empirique et que nous présentons dans le troisième chapitre s'inscrit dans ce cas de figure. Ce type de mesure a pour objectif d'opérationnaliser de manière directe les quatre catégories du modèle proposé par Carroll dans l'objectif de générer des échelles de mesure relatives à chaque dimension (Aupperle et al, 1985). Cependant, cette mesure est subjective et facile à manipuler.

Afin de réduire le risque de biais<sup>43</sup>, l'utilisation d'une source alternative pourrait éviter les limites de l'utilisation d'une seule et unique mesure. Griffen et Mahon (1997) proposent de juxtaposer les quatre mesures de la PSE en combinant des mesures de perception (indice de réputation "Fortune") avec des données numériques quantitative (TRI), avec un indice de générosité qui mesure les réalisations philanthropiques de la firme avec un indice qui regroupe à la fois une mesure de perception et une mesure qualitative (indice KLD). Dans l'objectif de contourner les limites relatives à chacune de ces indicateurs de mesures pris d'une manière séparée, Griffen et Mahon proposent d'obtenir une mesure représentative et complète<sup>44</sup> de la PSE.

- Le dernier groupe de mesure de la PSE est celui de l'indice composite de la PSE. Cet indice se base sur la méthodologie développée par Ruf et al (2001). Il s'agit de reprendre les dimensions de KLD en prenant en considération la pondération des

---

<sup>42</sup> L'échelle de mesure utilisée est (0 « faible » à 10 « excellent »). L'indice final de réputation est obtenu par la somme des résultats obtenus.

<sup>43</sup> Selon la littérature, parmi les biais de réponse, figurent le biais de désirabilité sociale et les artefacts du questionnaire (Herbert, 2007). Ce dernier désigne « l'erreur de mesure résultant de l'adoption d'un comportement de réponse spécifique par le répondant en situation de questionnement s'il croit avoir discerné, même partiellement, l'objectif de ce questionnement » (Herbert, 2007).

<sup>44</sup> Il s'agit de tenter de développer une échelle de mesure visant à mesurer l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociétale. Cette échelle de mesure est composée d'« items à choix forcé ». Plus récemment, les travaux de Maignan et Ferrell (2003) ont cherché de développer des techniques de mesures relatives à la citoyenneté d'entreprise mentionnée dans le modèle de Carroll en reprenant la logique d'Aupperle et al(1985). Les résultats fournis de ces travaux sont psychométriques plus satisfaisants. Il s'agit d'une mesure conçue comme quadridimensionnelle. Cette échelle de Maignan a fait l'objet du test et a été validée empiriquement dans trois contextes de pays différents tels que l'Allemagne, la France et les Etats-Unis dont l'objectif est d'analyser la perception des consommateurs quant aux quatre types de responsabilités.

dimensions de la RSE qui constituent les limites développés par Waddock et Graves (1997). Sur la base d'un questionnaire administré auprès d'un ensemble de répondants, les dimensions de la PSE sont identifiables en se basant sur l'évolution selon une échelle d'importance en se basant en se référant sur les résultats obtenus. Il s'agit d'attribuer à chacune des dimensions de la PSE des pondérations qui peuvent représenter le poids lié à la performance sociale et globale de la firme. L'évaluation de chaque firme se fait en se basant sur la performance dans chacune des dimensions de la PSE. Il s'agit également d'attribuer un score pour chaque dimension. En fonction du poids de cette dernière, ce score est pondéré. Cette opération concerne l'ensemble des dimensions. Enfin, la somme de l'ensemble des sous-indices calculés représente l'indice composite de la firme.

Cette étude de Ruf et al (2001) s'intéresse à la mesure de l'évolution de la PSE durant une période donnée dont le but est de capter les changements de perception relatifs à chacune des dimensions de la PSE. D'où l'objectif de calculer systématiquement ce changement perçu pour la période choisie. Il est à mentionner que les huit dimensions de l'indice de KLD, considérés comme pertinentes et crédibles par la littérature, sont les dimensions de la PSE choisies par ces auteurs (Ruf et al., 2001). Plusieurs avantages sont associées à l'élaboration de cet indice composite, à savoir l'identification des dimensions de la PSE et l'élaboration d'une typologie de ces dimensions ainsi que l'évaluation indépendante et crédible de la PSE en fonction des dimensions choisies. Enfin, cet indice permet aux chercheurs de montrer les changements perçus au niveau de chaque dimension.

**Tableau N°14 : Les mesures de la performance sociale des entreprises**

Etudes	Mesures de PSE
Pava et Krausz, 1996	Protection de l'environnement, indices de réputation, informations divulguées par la firme autre que le bilan social, activités en Afrique Sud,...
Frooman, 1997	Violation des lois anti-trust, retrait de produits dangereux, conduite délictueuse, pollution de l'environnement,...
Griffen et Mahon, 1997	Indice de réputation « Fortune », évolution du cabinet KLD, contributions charitables et philanthropies.
Mc Williams et Siegel, 1997	Retrait d'activité en Afrique du Sud, comportements illégaux, retrait du marché de produits dangereux, fermetures d'usines et licenciements.
Balabanis, Phillips et Lyall, 1998	Informations divulguées par la firme au delà du bilan social, engagement en faveur de l'égalité professionnelle, contributions charitables et philanthropie, protection de l'environnement, engagement dans la société civile, critères d'exclusion, activité de production d'équipements militaires, etc.
Margolis et Walsh, 2003	Indice de réputation « Fortune », indice de « Working Mothers », indice de Moskowitz, évaluation du cabinet KLD, "screening" des fonds mutuels, publications par la firme d'informations sociales, environnementales inventaire des rejets toxiques, engagement éthique public, contributions charitable, critères d'exclusion, etc.
Orlitsky, Schmidt et Raynes, 2003	Indice de réputation, informations sociales publiées, audits sociaux, valeurs et engagements de la firme, contributions charitables, gouvernance partenariale, etc.

Source : Adapté de Allouche, J., et Laroche, p. (2005)

Cependant, ces mesures présentent un certain nombre de limites :

L'absence d'uniformité des variables utilisées constitue la principale limite. Ces variables sont non justifiées d'un point de vue théorique par la plupart des études empiriques visant à étudier cette dimension de RSE (Preston, O'Bannon, 1997). Les indicateurs de pollution mesurent, en effet, une des dimensions du construit à savoir la dimension de l'environnement. Ils ne s'appliquent pas à l'ensemble des entreprises, vu leur caractère

objectif. Cet instrument est produit par un organisme externe à la firme. Par ailleurs, l'enquête par questionnaire est en fonction des mesures proposées et présente la perception des acteurs. Cette mesure perceptuelle, produite par le chercheur, peut donner lieu à des manipulations associées au mode d'administration.

De plus, les indicateurs de réputation peuvent présenter une confusion avec le concept de réputation. Ils sont le produit d'un organisme externe à la firme et présentent la limite qu'ils constituent une mesure perceptuelle. Egalement, les données produites par des organismes de mesure sont liées à une mesure multidimensionnelle. Elles sont produites par un organisme externe à la firme et dépendent du mode du travail des agences. Ces mesures sont adéquates aux modèles théoriques en fonction des référentiels utilisés par ces agences (Igalens et Gond, 2003). Vu la pluralité des indicateurs, il est difficile de comparer les résultats entre les études. Chaque mesure de PSE, et son mode de construction ou de production présentent des avantages et des inconvénients. Contenu des rapports annuels, ce type de mesure produit par l'entreprise présente une mesure plus symbolique que substantive en se basant sur les discours. Il ne renvoie pas à l'ensemble du construit.

En résumé, cinq types d'approches existent dans la mesure de la PSE (Igalens et Gond (2003)). L'utilisation des données secondaires, analyse de contenu de rapports annuels, utilisation d'indices de pollution et de réputation, utilisation de données produites par des institutions de mesures spécialisées constituent les quatre premières méthodes. La dernière méthode repose sur le recueil de mesures de perception issues d'enquêtes par questionnaire en se basant sur la recherche de données primaires. Notre travail de recherche fait partie de ce cas de figure.

## **2.4 : Limites de la responsabilité sociale**

Le concept de responsabilité sociale a été critiqué par trois courants de pensée à savoir l'approche de la théorie économique classique (Friedman), l'approche de Preston et Post (1975) et l'approche proposée par Ackerman et Bauer (1976), Sethi (1979) et Miles et Snow (1978).

- Le premier courant admet que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est celle économique, à savoir la maximisation de ses profits en intégrant cette dimension

comme pilier principal dans la responsabilité sociale. Ce qui ignore la réalité (Watrick, et Cochran (1985).

- L'approche de Preston et Post affirme que le concept de RSE est une notion vague et mal définie dans la mesure où il peut y avoir des conflits entre les objectifs traditionnels de l'entreprise et les objectifs sociaux. D'où ils proposent de substituer ce concept à celui de la responsabilité publique. Cette dernière correspond à deux niveaux d'implications vis-à-vis de la société. Le rôle principal (fonctionnel et spécialisé) de l'entreprise en matière de comportements et des transactions et le deuxième niveau lié aux impacts et effets non intrinsèques relatifs à l'organisation générée par les activités primaires de l'entreprise. Le premier niveau d'engagement est assimilé à celui présenté par Carroll. Dans son sens étroit, la responsabilité publique est incluse dans la composante légale de Carroll et dans un sens large, cette définition se trouve liée à la composante discrétionnaire (Watrick et Cochran, 1985).

Wood situe, en effet, la responsabilité publique au niveau institutionnel de la responsabilité de l'entreprise. Les tenants de la responsabilité publique s'intéressent plus au contrat social, c'est-à-dire que l'entreprise comme acteur moral agit, tout en ignorant le contrat moral (Watrick et Cochran, 1985).

- Le concept de responsabilité sociale est remplacé par celui de la réceptivité sociale dans le troisième courant. Il est considéré plus tangible et vise à réaliser un objectif contrairement à l'autre concept, dans la mesure où une entreprise aura un comportement socialement responsable lorsqu'elle est réceptive par rapport à son environnement socio-politique. Cependant, pour les deux auteurs (Watrick et Cochran, 1985), les deux concepts ne signifient pas la même chose. La responsabilité sociale se réfère aux résultats et la réceptivité sociale est liée aux processus. Dans le même sens, Wood (1991) ajoute que « *la réceptivité sociale n'est qu'un aspect de la performance sociale. La politique sociale est considérée seulement dans la mesure où elle apparaît comme un prolongement normal de la politique commerciale préexistante, et non pas en tant que quelque chose qui pourrait émerger de son propre chef par l'adhésion d'une entreprise aux principes de la responsabilité par un processus de réceptivité sociale* ». Ces deux concepts sont complémentaires et sont nécessaires dans la définition du concept de la performance sociale. Le risque de substitution réside dans

la perception de la RSE en tant que relations publiques exercées en visant à maximiser le profit.

En résumé, ces trois courants de pensée, visant à définir la responsabilité, ont permis de contribuer à définir le concept de performance sociale. Ils ont adopté une définition de la performance sociale (Carroll ; Waddock et Cochran ; Wood) qui se base sur la réceptivité sociale dans le modèle de celle-ci tout en intégrant la responsabilité économique et la responsabilité publique. Cette notion de réceptivité sociale est bien définie dans le modèle proposé par Wood en assurant le lien entre les principes et actions et les politiques et les résultats. Carroll repose sur la relation Principes/Réceptivité<sup>45</sup> alors que Waddock et Cochran<sup>46</sup> développent davantage ce modèle en proposant l'approche Principes/Gestion des enjeux/Réceptivité/Politiques (gestion des enjeux). En se basant sur les deux modèles, Wood propose l'approche Principes/Réceptivité<sup>47</sup>/Résultats (les politiques, programmes, et impacts sociaux).

La RSE est, ainsi, un concept multidimensionnel qui résulte de l'interaction entre les dimensions économiques, environnementales, et sociales de l'entreprise. Cependant, la difficulté réside dans les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises dans la mesure de cette notion, à savoir l'intégration des trois sphères de manière équilibrée. La plupart des outils qui existent pour évaluer de manière séparée ces différentes dimensions de la performance repose, soit sur le croisement de deux performances, soit sur l'un des volets de ce paramètre, comme le cas des approches de la comptabilité environnementale (Cristophe, 1995). Il est aussi difficile d'obtenir une évaluation de l'engagement sociétal indépendant des déclarations des firmes, qui pose ainsi un problème de l'asymétrie d'information. Carroll est, en effet, parmi les premiers auteurs qui ont pu proposer un modèle intégré présentant d'une manière plus ou moins simple le concept de la RSE. Afin de synthétiser ses dimensions et d'obtenir une mesure de RSE plus exhaustive, plusieurs auteurs (Carroll ; Waddock et Cochran ; Wood et Clarkson) ont proposé des modèles pertinents visant à synthétiser ses

---

<sup>45</sup> Ce concept de réceptivité trouve ses origines dans le projet de recherche visant à développer de nouvelles règles et techniques en matière de pratiques de l'audit social (Acquier et Aggeri, 2008). De tel projet est développé au sein de « Harvard Business School » (Ackerman et Bauer, 1976).

<sup>46</sup> Ces trois auteurs ne présentent pas la même définition de la composante « réceptivité sociale »

<sup>47</sup> La réceptivité sociale se réfère à la gestion des enjeux, l'analyse environnementale, la gestion des parties prenantes

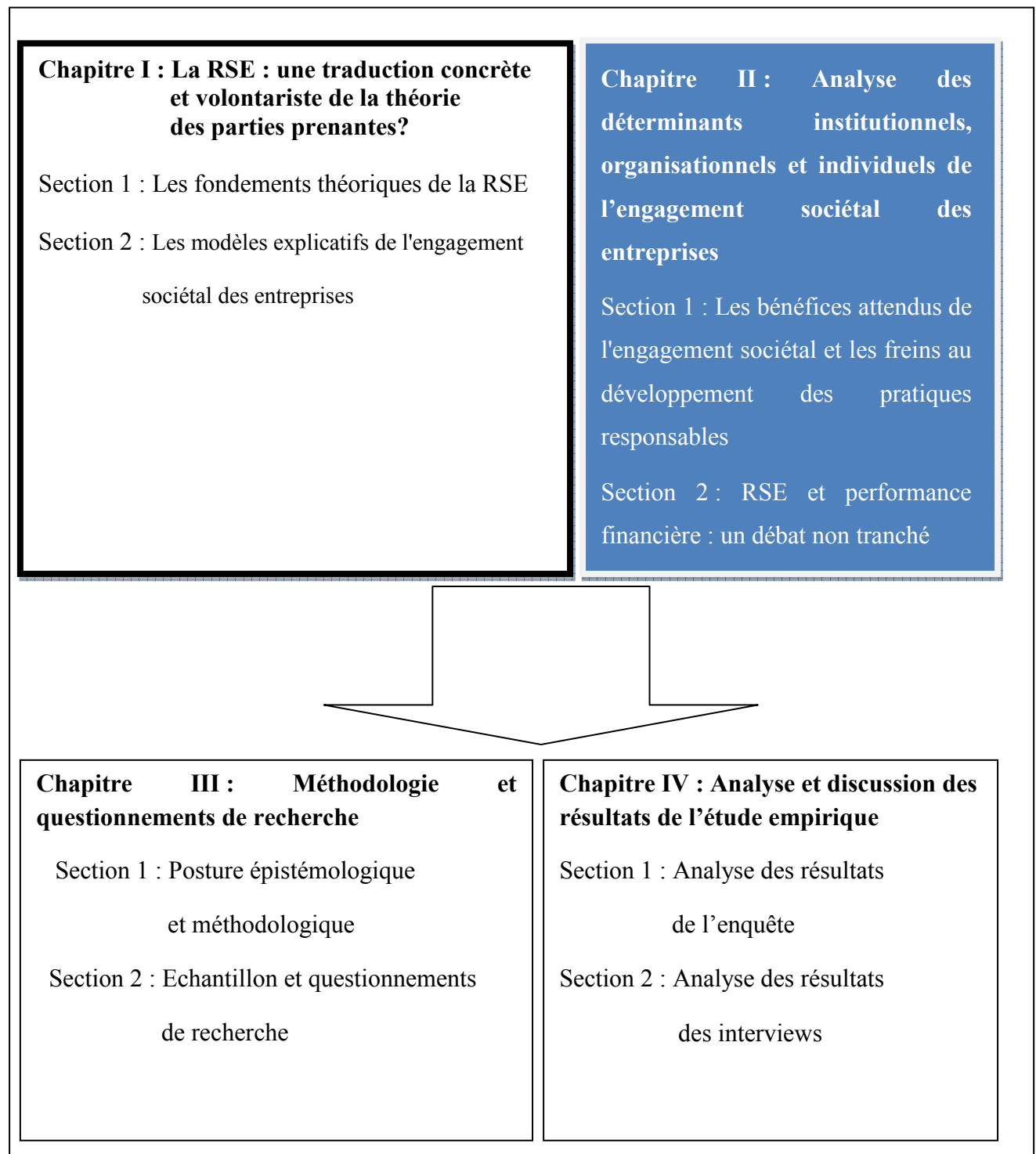
dimensions et à les mesurer. Le modèle de Carroll et celui de Wood font la distinction des principes de RSE, des normes de gestion, et des résultats obtenus. Ces deux modèles sont complétés par le modèle de Clarkson (1995) qui vise à évaluer la RSE partie prenante par partie prenante.

### **Conclusion du chapitre I :**

En guise de conclusion, il paraît qu'il n'existe pas un réel consensus sur le contenu du concept de RSE, dû aux multiples champs de compréhensions et de conceptions. Différentes définitions, modèles et approches traduisent la complexité de ce concept, d'où les limites conceptuelles et opérationnelles associées à cette notion dûes à l'absence d'un corps théorique capable de justifier la diversité des dispositions de la RSE. Ce concept tire sa légitimité des fondements théoriques et des disciplines de référence, d'où la nécessité de revenir sur cet aspect dans l'objectif de développer un cadre conceptuel capable de proposer une mesure « valide » du concept.

La richesse et la complexité de cette notion donne lieu à de multiples perspectives d'appréhension, et d'intégration de la RSE au sein des entreprises. Les difficultés d'appropriation et d'appréhension, d'affiliation ainsi que les divergences culturelles constituent des facteurs qui génèrent ce désaccord. Face aux difficultés associées aux mesures de la performance sociale de l'entreprise, notamment, à l'absence d'outils mesurant ce concept, ce dernier reste théorique et moins opérationnel. L'utilité de ces techniques de mesure et d'évaluation réside dans leur rôle instrumental visant à montrer l'apport d'une démarche de RSE. Il s'agit, ainsi, d'identifier les bénéfices et freins à l'engagement sociétal qui feront l'objet du chapitre suivant.





## **Chapitre II : Analyse des déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de l'engagement sociétal des entreprises**

La stratégie de la RSE peut constituer pour l'entreprise, à la fois un vecteur d'amélioration de son image, un outil de prévention des risques, un facteur de réduction des coûts, un élément de différenciation ou encore un moyen d'inventer de nouveaux business models. De telle stratégie peut procurer un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Ainsi, en prenant en compte les dimensions économiques, environnementales et sociales, l'entreprise peut innover, renouveler son offre et repenser son business model. Autrement dit, cette stratégie peut aboutir éventuellement à un impact positif sur son capital immatériel.

Aujourd'hui, la pérennité de l'entreprise dépend à la fois de l'aspect financier de ses activités, ainsi que d'une approche globale incluant des dimensions sociales, et environnementales. Dans un environnement turbulent qui exige l'intégration à la fois de la performance financière et une grande efficacité au niveau de la réactivité avec les parties prenantes (Johnson et Greening, 1999), l'entreprise est censée rechercher d'autres opportunités stratégiques, à savoir : la capacité d'anticiper les contraintes, de prévenir les risques (sociaux, écologique, juridiques), de réduire les coûts liés à la consommation de certaines ressources, d'augmenter le niveau de qualité de service, de différencier l'offre sur le marché et d'améliorer la notoriété. De plus, une importance particulière de la part de la communauté académique est accordée à l'examen des motivations pour la RSE et des implications pour la rentabilité de la société et la capitalisation boursière du marché (Bragdon, et Marlin, 1972).

L'objectif de ce chapitre est, ainsi, de présenter, dans une première section, les bénéfices et freins à l'engagement sociétal des entreprises, la seconde section fera l'objet d'une synthèse des travaux et études portant sur les avantages et les freins d'une démarche de RSE dans plusieurs domaines.

## **Section 1 : Les bénéfices attendus de l'engagement sociétal et les freins au développement des pratiques responsables**

Dans la prise en compte de l'environnement par l'entreprise, il s'agit de distinguer deux courants de pensée qui s'opposent. Celui reposant sur le modèle économique classique qui considère l'environnement comme une contrainte économique et sociétale, ou comme des coûts qui menacent la pérennité des organisations. C'est une hypothèse de type Win-Lose soit « Gagnant-Perdant » (Boiral, 2004). Et l'autre courant renvoie à l'hypothèse de Porter qui stipule des bénéfices de l'intégration des préoccupations écologiques dans l'activité des entreprises. De nombreux travaux se sont mobilisés pour valider cette approche. C'est une perspective de Win-Win « Gagnant-Gagnant ». Cependant, ces deux hypothèses restent théoriques et posent des problèmes d'opérationnalisation.

Dans cette optique, les retombées économiques globales dépendent souvent du type d'activité et de la situation de l'entreprise concernée. Selon cette approche de Porter, la relation entre l'économie et l'environnement à l'échelle des entreprises n'est ni systématiquement « Gagnant-Gagnant » ni systématiquement « Gagnant-Perdant ». Il s'agit donc de décrire les meilleures pratiques, méthodes, outils, permettant de prendre en compte le développement durable dans de nombreux domaines de la gestion.

D'où l'objectif de cette section est de présenter l'engagement sociétal, en termes d'avantages et de freins.

### **1-1 : Les perceptions managériales de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

Après une revue de littérature théorique, l'objectif de présenter les perceptions managériales de la RSE sert à montrer comment, pratiquement, les avantages et freins à l'engagement sociétal sont perçus un certain nombre d'auteurs.

Il existe de très grandes disparités selon les activités, les secteurs et les régions du monde quant aux avantages et inconvénients d'une démarche de RSE. Cette stratégie peut être considérée comme une contrainte qui soulève la problématique de l'équilibre entre efficacité économique et progrès social et environnement, deux aspects qui semblent être contradictoires dans la gestion des entreprises (Margolis, 2003). Certains auteurs ont considéré la pratique de la RSE comme une manière stratégique de tirer des bienfaits

économiques aux entreprises notamment l'amélioration des relations avec les investisseurs (Perez, 2002), l'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts, le développement de nouvelles activités répondant aux attentes des clients entraînant une augmentation des parts de marché et la mobilisation du personnel (Reynaud, 2004). Il existe, en effet, différentes réflexions visant à appréhender les perceptions des entreprises en matière d'avantages et d'inconvénients de la RSE :

Dans cette perspective, il s'agit de distinguer quatre phases :

- **La première phase** d'inspiration néoclassique où une firme s'intéresse à la maximisation de la richesse des actionnaires et du « rapport qualité/prix » pour les consommateurs. Ce qui conduit à externaliser les questions d'environnement et du social. Dans le cas où les consommateurs aisés se montrent plus exigeants à l'égard des produits et/ou des processus et les entreprises internalisent une part des « coûts » d'environnement et « des coûts sociaux » qu'elles auraient rejetées à l'extérieur dans la première situation. La démarche RSE devient donc un élément de différenciation.
- C'est à cette **deuxième phase** que les entreprises prennent en compte de l'environnement et du social et les considèrent comme source de réduction des coûts (par diminution du gaspillage ou des coûts cachés, par exemple).
- Ensuite, la **troisième phase** s'appuie sur les interactions plus complexes où les coûts et les bénéfices s'apprécient indirectement à court terme et directement à long terme. L'entreprise est incitée à intégrer les dimensions environnementales et sociales dans ses relations transactionnelles mais aussi interactionnelles et à montrer ses performances financières, sociales et écologiques.
- Enfin, **une dernière phase** émerge avec l'introduction de critères de performance écologique et sociale dans le processus de notation des entreprises en vue de l'intégration dans des fonds éthiques. La prise en compte des différents partenaires de l'entreprise est perçue comme une condition sine qua non pour satisfaire le marché financier. L'affichage de performances écologiques et sociales mesurables peut être interprété comme source de rentabilité et de ressources en capital.

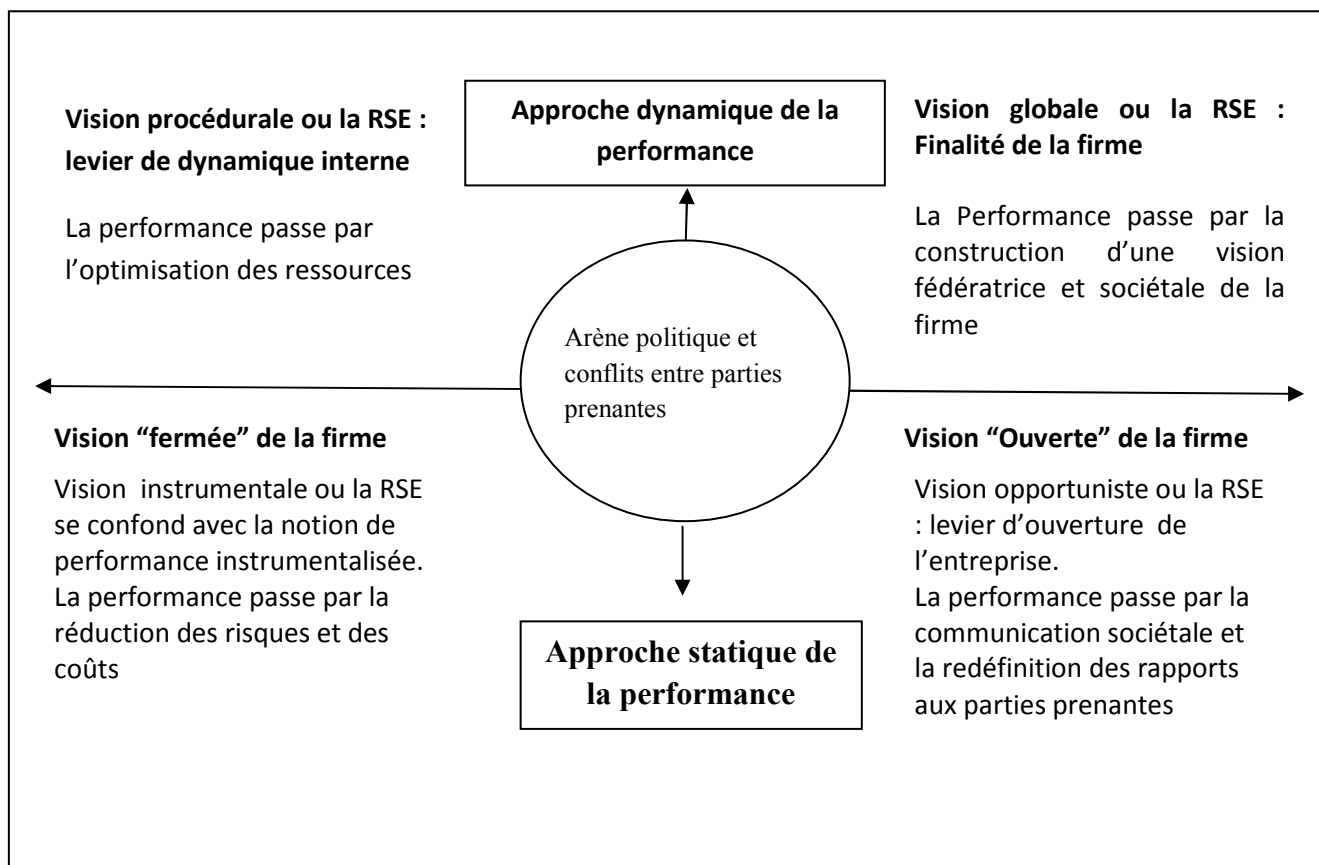
Selon Saulquin et Schier (2005), les pratiques managériales en matière de RSE passent d'une attitude passive à une attitude proactive, en avançant que cela dépend du degré

d'ouverture externe du dirigeant (vision managériale fermée ou ouverte de la firme) et de son approche de la performance (approche statique ou dynamique). Ainsi, il existe quatre perceptions managériales de la RSE, comme la diversité au niveau conceptuel de la performance financière détermine différentes perceptions de la RSE.

- Dans **la vision instrumentale** de la performance, une approche statique centrée sur des objectifs technico-économiques, le concept de RSE se confond avec la notion de performance. La RSE est considérée comme une contrainte supplémentaire de type normatif. Les pratiques de l'entreprise devraient être en termes de réduction des coûts, de mise en conformité réglementaire des produits, de gestion des déchets, etc., dans la mesure où il faut apporter une réponse précise à chaque critère RSE.
- Selon **la vision opportuniste**, la RSE représente un moyen de communication environnementale, du sponsoring. L'entreprise garde son mode de fonctionnement fondamentale tout en modifiant ses rapports avec les parties prenantes. Dans ce sens, « *la RSE est un levier de performance opportuniste, elle passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux parties prenantes* » (Saulquin et Schier, 2007). Selon McWilliams et al (2006), la RSE renvoie à une « forme d'investissement stratégique ». La définition la plus largement retenue est celle de Carroll (1979), vu son caractère théorique.
- **L'approche procédurale** repose sur une démarche qui accroît la dynamique interne de l'entreprise en appliquant des principes de la gestion par les processus et par la certification, de l'éco-conception, et de la promotion de la diversité.
- Enfin, selon **une vision globale**, la RSE est considérée comme un processus de redéfinition de la vocation et de la finalité de l'entreprise. La performance est le résultat d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette approche permet de saisir les opportunités et de prévenir les risques financiers et médiatiques. Pratiquement, la RSE est donc un objectif de gestion qui présente une réponse légitime aux attentes des parties prenantes.

La figure N°8 résume ce propos :

**Figure N° 8 : Perception managériale de la RSE**



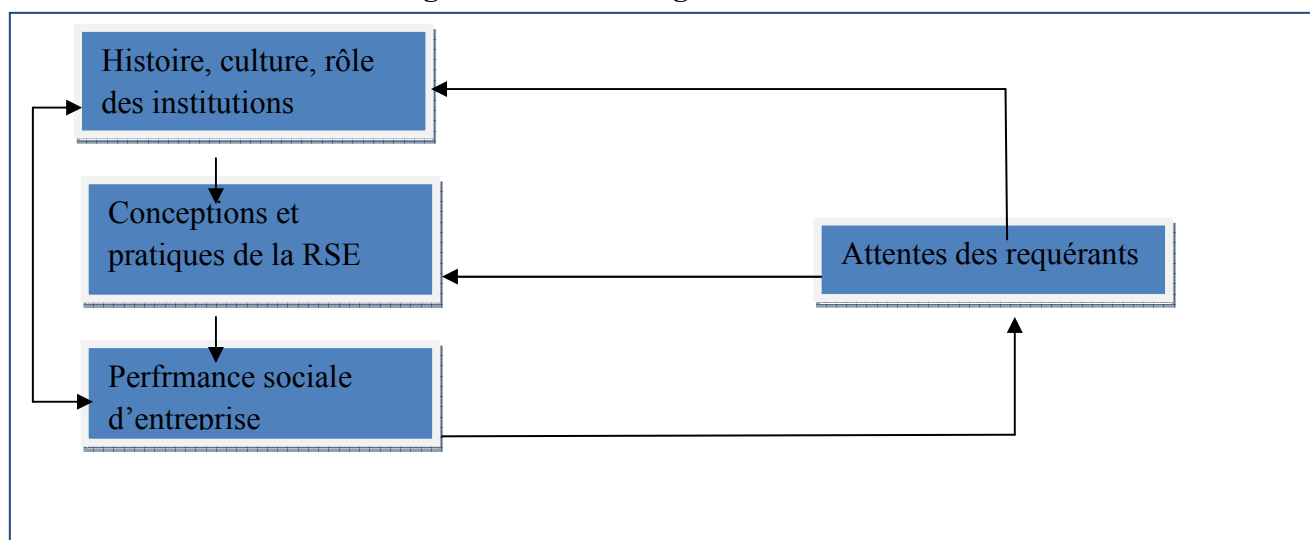
Source : Wolff, 2010, p.141

Les entreprises sont, en effet, incitées à adopter des politiques sociales différentes selon un cadre réglementaire et normatif cognitif particulier qui est en fonction de l'histoire, la culture et les institutions de chaque système économique et social (North, 1990). La théorie dite de contingence traite l'incidence de variables liées à l'environnement sur le comportement des organisations en général et sur la performance et l'efficacité opérationnelle des entreprises en particulier. Ces facteurs sont l'environnement (Chandler (1972)), la stratégie (Tabatoni et Jarviou (1975), la technologie (Rojo, 1978), la taille, l'âge et la culture<sup>48</sup> (Rojo, 2005)).

<sup>48</sup> D'après Ahriac (1995), la culture peut être définie comme « l'ensemble des normes, des valeurs et des modes de pensée communs qui marquent le comportement des employés à tous les niveaux, et partant, l'image de l'entreprise (...). Il est donc question des valeurs communes et de l'action orientée vers un objectif. Les images suivantes mettent en lumière d'autres aspects : la culture est l'âme de l'entreprise, la culture d'entreprise, c'est

Dans la mesure où une organisation est un ensemble de composants à savoir la structure sociale, la culture et la personnalité des membres, le système culturel va de pair avec le système social. Le rôle de ces institutions avec celui des requérants (salariés et leurs représentants, les syndicats) permettent, ainsi, à l'entreprise de faire des choix de politique sociale en les mettant en œuvre et en observant des résultats. Cela constitue le volet social de la performance sociale. Ce qui se répercute sur le niveau d'emploi, de rémunération, des conditions de travail favorables aux institutions qui répondent aux attentes des requérants.

**Figure N°9: Modèle général de la PSE**



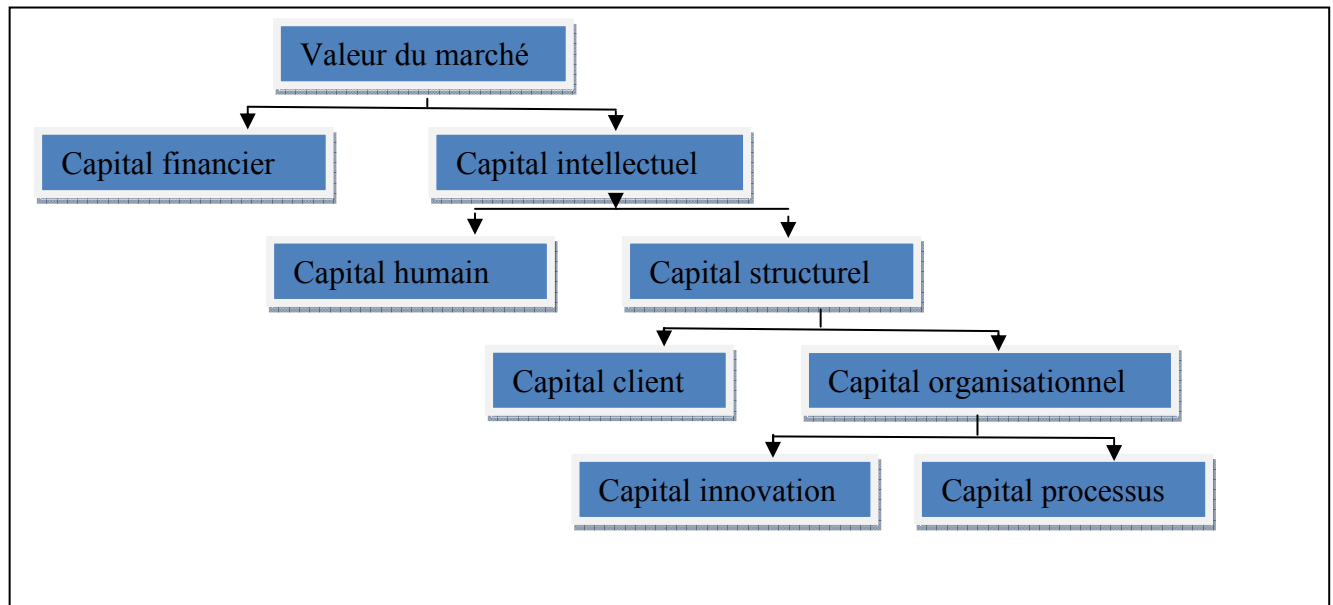
Source : Freeman(1984), Michel et al(1997), Barnette, (2007)

La RSE permet, en effet, à l'entreprise, la valorisation de l'ensemble de son capital (capital financier, intellectuel, humain, organisationnel, d'innovation,... ; etc).

---

*savoir qui nous sommes, d'où nous venons, ou nous allons ». Bescos la définit, ainsi, comme « un ensemble d'images, de représentation, de croyances sur l'organisation sur son environnement, sur ce qui est bien ou mal, sur les façons de s'y comporter et d'agir. C'est un imaginaire organisationnel qui se manifeste à travers des productions symboliques prenant la forme de rites, mythes et coutumes ». La diversité culturelle signifie, également, « une la représentation, dans un système social, d'individus issus de cultures, de pays et de groupes linguistiques multiples » (Cox, 1994).*

**Figure N°10: L'arbre de valeur de Roos et Edvinsson (1997)**



Source : Edvinsson et Malone, 1997, p.39

Ce schéma présente une description de la typologie proposée par Roos et al (1997). Selon cette typologie, la valeur du marché est décomposée en deux critères tels que le capital financier et le capital intellectuel<sup>49</sup> qui se décomposent à leur tour en deux indicateurs. Le capital humain est composé de la compétence des employés dont les indicateurs stratégiques sont les savoirs et les savoir-faire, l'attitude des employés (la motivation, le comportement et la conduite) et leur agilité intellectuelle (l'innovation, l'imitation, l'adaptation et la mise en forme). Le capital structurel se décompose en trois critères à savoir les relations avec les parties prenantes de l'entreprise (la gestion des relations avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires, et toutes les autres parties prenantes), l'organisation (l'infrastructure, les processus et la culture), et le renouvellement et le développement (les nouveaux produits, la formation, les dépenses de recherche et développement, et les nouveaux brevets et nouvelles licences).

---

<sup>49</sup> Skandia navigator (Edvinsson et Malone, 1997) mesure la contribution du « capital intellectuel » (somme du capital humain, du « capital client » et du « capital organisationnel ») à la performance de l'entreprise. La réussite de l'entreprise est en fonction des ressources humaines, un des domaines cruciaux (Kaplan et Norton), et ainsi que des finances, des clients, des processus et de renouvellement-développement. Ces auteurs supposent que le capital immatériel permet à l'entreprise un avantage compétitif certain, à savoir des compétences spécifiques, une expérience, une terminologie, une innovation, un processus ou une relation particulière avec les clients.



La prise en compte de la RSE peut être un moyen de se distinguer de la concurrence. En s'inscrivant dans le long terme, cette démarche devienne un avantage concurrentiel. Cette approche stratégique permet aux entreprises de se distinguer non seulement par la seule qualité de leurs produits mais également par rapport à un puissant facteur d'innovation, à savoir le lancement de nouveaux produits ou services présentant une valeur ajoutée sociétale ou environnementale, donc de différenciation par rapport à la concurrence, et la création de nouveaux segments de marché. Il s'agit, ainsi, d'un vecteur de Business Modèles innovants.

Une stratégie RSE suppose que les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux soient prioritaires pour l'entreprise. Il s'agit de créer un positionnement unique en établissant une relation symbiotique entre les différentes dimensions de la performance (économique, sociétale et environnementale). Cette stratégie repose sur le développement des business models innovants axés sur l'identification de nouveaux marchés<sup>50</sup>, où l'offre de nouveaux produits ou services. Contrairement aux démarches de RSE périphériques qui visent essentiellement à améliorer l'image de l'entreprise auprès du grand public. Cette démarche est définie en termes d'actions limitées et ponctuelles<sup>51</sup>, accompagnée de la communication, afin de mettre en valeur les actions « responsables » de l'entreprise.

Il existe quatre composantes de ces modèles business. Un segment du marché bien identifié, une proposition de valeur, une chaîne de valeur bien étudiée, et un modèle de revenu.

- **Nouveaux marchés**, pour permettre à une entreprise de se distinguer de ses concurrents, cela suppose qu'elle tient compte des intérêts des différentes parties prenantes tout en bénéficiant de l'avantage du first-mover. Dans le cadre de l'approche RSE, les entreprises s'intéressent à la satisfaction des besoins des consommateurs qui fond partie du « bas de la pyramide ».
- **Nouvelle proposition de valeur** où L'entreprise crée une nouvelle proposition de valeur en imaginant des solutions innovantes et durables. Par exemple, dans le secteur

---

<sup>50</sup> Il s'agit de s'intéresser à de nouveaux segments dans les marchés existants, comme ceux du bas de la pyramide (Bottom of The Pyramid, ou BOP) qui désigne la fraction la plus pauvre de l'humanité.

<sup>51</sup> Des opérations commerciales où un pourcentage du prix de vente d'un produit est reversé à une association.

de l'énergie, il s'agit de développer de nouvelles propositions dans le domaine de l'énergie de substitution et de technologies « propres », notamment, dans d'autres industries, visant à respecter l'environnement et les intérêts des diverses parties prenantes s'articulant autour de l'éco-conception<sup>52</sup>

- **Repenser la chaîne de valeur** en reposant sur le concept de chaîne de valeur (Porter, 1986) consiste à représenter toutes les activités principales et de soutien relevant du processus de création de la valeur. Cela suppose la conquête de nouveaux marchés « verts » et l'adoption d'une démarche basée sur l'éco-conception incluant la dimension RSE et qui vise à repenser la chaîne de valeur interne et externe.
- **Nouveau modèle de revenu** où l'entreprise peut chercher d'autres modèles de revenu comme celui de la location qui permet à l'entreprise de contrôler la gestion des déchets, et de réduire la tendance à l'obsolescence programmée, afin de limiter son impact sur l'environnement, et /ou de satisfaire de nouveaux consommateurs, ce qui lui permet de percevoir un revenu durable tout au long de la durée de vie du produit

Construire un avantage concurrentiel nécessite une redéfinition de la valeur créée de l'entreprise et le développement des modèles d'affaires innovants. Cette stratégie permet aux entreprises de se différencier de leurs concurrents tout en satisfaisant les besoins des diverses parties prenantes (Lepineux et al., 2010).

---

<sup>52</sup> L'éco-conception consiste à intégrer la dimension environnementale dès le stade de la conception d'un produit ou d'un service, afin de diminuer quantitativement et/ou qualitativement son empreinte écologique tout au long de son cycle de vie sans pour autant altérer ses qualités et ses performances intrinsèques.

**Tableau N°15 : Mécanismes permettant de transformer la RSE en avantage concurrentiel**

Instrumentaliser la RSE pour construire un avantage concurrentiel.	Description du mécanisme	Illustrations de pratiques
Légitimité et licence to operate, la RSE comme garant de la réputation et instrument de marketing corporatif.	L'obtention auprès d'autorités publiques d'un permis d'exploitation dépend souvent de la réputation de l'entreprise. La RSE peut contribuer ainsi à construire un avantage en termes de réputation vis-à-vis des concurrents.	Lafarge a parfois bénéficié de son image socialement responsable pour obtenir des permis pour exploiter des ressources naturelles dans des zones sensibles, alors que les entreprises concurrentes s'étaient vues refuser de telles autorisations.
Augmentation des coûts des rivaux, la RSE comme mode d'altération des forces concurrentielles.	La promotion de régulation plus stricte au niveau du secteur par les entreprises ayant une forte RSE peut élever les coûts de mise en conformité des concurrents et les coûts d'entrée sur le marché d'entrants potentiels.	Dow Chemical a contribué à la mise en œuvre de standards plus élevés en matière de prévention de la pollution de l'environnement dans le secteur de la chimie aux Etats-Unis.
Attrait renforcé pour une main d'œuvre plus productive, la RSE comme signal de qualité sur le marché du travail.	La RSE améliore le caractère attractif de l'entreprise pour des employés éventuels, en particulier ceux à fort potentiel.	L'entreprise Accenture met en avant ses programmes de RSE dans sa communication à destination des étudiants et jeunes diplômés.
Augmentation des ventes, la RSE comme instrument marketing influençant le comportement du consommateur.	La RSE permet de construire un positionnement marketing distinctif et peut être appréhendée comme attribut du produit fortement valorisé par certains consommateurs.	Des entreprises telles que Patagonia ou the Body Shop ont bâti leur stratégie marketing sur la RSE. Pratiques de Cause-related marketing ou l'achat d'un produit génère un don pour une cause humanitaire.
Diminution des risques et maîtrise des coûts, la RSE comme forme d'efficience organisationnelle.	La RSE peut permettre de réaliser des économies dans les domaines énergétiques et environnementaux en diminuant le gaspillage de ressources et aussi en diminuant les risques sociaux et environnementaux.	HSBC a réalisé une économie de plusieurs millions de dollars en supprimant simplement l'éclairage des enseignes lumineuses de ses agences après 22h.

Section 1 : Les bénéfices attendus de l'engagement sociétal et les freins au développement des pratiques responsables

Influence sur les comportements organisationnels, la RSE comme instrument de Gestion des Ressources Humaines.	La RSE peut affecter des attitudes au travail telles que l'implication et la satisfaction et des comportements « extra-rôle » liés à la performance de ressource humaine.	Une étude de 2005 du cabinet de Consulting anglais The Corporate Citizenship Compagny montre que la RSE permet de diminuer le turnover et de renforcer la loyauté des employés vis-à-vis de leur organisation
Apprentissage, compétences, la RSE comme ressource interne stratégique.	La RSE stimule les apprentissages en matière de gestion sociale et environnementale et contribue à la construction de nouveaux savoir-faire.	Le système de gestion des parties prenantes mis en place par Danone avec Danone Waya génère de nombreuses connaissances qui ont pu être ultérieurement déployées dans l'entreprise.

Source : Gond et Igalens (2010)

Ce tableau propose une liste de mécanismes permettant de transformer la RSE en avantage concurrentiel et fournit des illustrations des pratiques des entreprises dans différents contextes.

Nombreux sont, en effet, les travaux consacrés aux avantages de la RSE en identifiant des facteurs stables visant à expliquer les raisons pour lesquelles la RSE peut se transformer en avantage concurrentiel (Porter et Cramer, 2006). Par exemple, les comportements ou les réactions des différentes parties prenantes à la RSE. Grace aux effets de réputation, l'entreprise obtient un permis d'opérer (Licence to Operate) dans un endroit donné. Son attractivité est renforcée vis-à-vis des collaborateurs potentiels et leur loyauté. Elle dispose d'un niveau important de maîtrise des risques sociopolitiques inhérents à la production en adoptant des pratiques économisant l'énergie et permettant notamment d'économiser les coûts.

L'avantage compétitif ou concurrentiel traduit également la capacité de dépassement des concurrents en termes de rentabilité (Grant, 1995). Autrement dit, l'entreprise maintient la qualité de son produit, respecte l'environnement naturel et répond aux attentes de ses parties prenantes (Balabanis, et al., 1998) en visant des performances supérieures (Turban et Greening, 1996). Dans le cas des grandes entreprises, une étude de Price Water-House Coopers (2002), menée sur 140 entreprises internationales, s'est intéressée aux raisons qui poussent les managers à initier une démarche de développement durable. Malgré la difficulté

que ressentent les dirigeants à faire le lien entre la durabilité et leurs activités, 70% d'entre eux mènent des actions en matière de RSE. Pour les tenants de la démarche, la principale notation est la recherche d'une amélioration de l'image de l'entreprise (90%) puis viennent la recherche d'avantages concurrentielles (75%) et la réduction des coûts (73%).

Une typologique de comportements stratégiques proposée par Capron et Quairel-Lanoizelee (2007) met l'accent, tout d'abord, sur l'intérêt économique de l'entreprise en matière de risques et opportunités, faibles ou forts. Ensuite, cette typologie s'intéresse aux pressions exercées par les parties prenantes et par le dirigeant dans sa recherche de visibilité médiatique. Ces auteurs (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2007) ont identifié quatre stratégies, à savoir proactive, défensive et réactive comme l'illustre le tableau suivant :

**Tableau N°16 : Typologie des comportements stratégiques**

Stratégies d'engagement sociétal	Contenu
Stratégie proactive	Le volontarisme du dirigeant
Stratégie défensive	Se conformer aux attentes des parties prenantes
Stratégie réactive	Une stratégie face aux dysfonctionnements médiatisés
Stratégie engagée	Engagement volontaire du dirigeant en l'absence de fortes pressions externes

Source : Capron et Quairel-Lanoizelee (2007)

Sur le plan environnemental, Martinet et Reynaud (2004) distinguent trois types d'attitudes stratégiques, à savoir attentiste, adaptative et proactive

**Tableau N°17 : Types d'attitudes stratégiques**

Attitude attentiste	Ressources humaines et financières insuffisantes
Attitude adaptative	Se conformer à la législation (Di Maggio et Powell, 1983)
Attitude proactive	L'objectif est d'innover au sein d'un secteur d'activité

Source : Martinet et Reynaud (2004)

En répondant par une offre « responsable » aux attentes futures et en s'inspirant des travaux de Carroll (1979) sur la RSE, Bellini (2003) propose une typologie des comportements écologiques de l'entreprise en distinguant les comportements éco-défensifs,

les comportements éco-conformistes et éco sensibles (ou proactifs) qui relèvent de la stratégie d'entreprise.

**Tableau N°18 : Typologies des comportements écologiques de l'entreprise**

Comportement éco-défensifs	Logique financière
Comportement éco-conformiste	Respect des normes imposées par la réglementation
Comportement écosensibles (ou proactifs)	Comportement qui dépassent les réglementations en vigueur.

Source : Bellini (2003)

Berger-Douce (2007) propose, également, une matrice des stratégies sociétales des entrepreneurs. Une stratégie sociétale renvoie, en effet, à la comparaison de l'engagement environnemental et social (faibles ou forts) en visant à assurer la pérennité de l'organisation, comme l'illustre le tableau N°

**Tableau N°19 : Matrice des stratégies sociétales des créateurs**

		Engagement environnemental	
		Faible	Fort
Engagement social	Faible	Stratégie réactive	Stratégie proactive
	Fort	Stratégie rituelle	Stratégie mobilisatrice

Source : adapté de Berger-Douce (2007, p.6)

- La première stratégie, celle réactive, renvoie à un faible engagement environnemental et social. Elle peut être le cas pour la plupart des PME françaises soumises aux contraintes tels que le manque d'informations sur le sujet, le manque de temps et de coûts de la mise en œuvre de pratiques de RSE (Reiter, 2003, Clarck et al., 2002 ; Tilley, 1999).
- La deuxième stratégie proactive relative à un engagement environnemental fort en matière d'installation de panneaux solaires, et de système de récupération des eaux de pluie, d'une part. Elle est liée à un engagement social faible, d'autre part. Cette stratégie caractérise plus les entreprises opérant dans des secteurs d'activités tels que les éco-industries, et tenant compte de leurs impacts négatifs en matière de nuisance (pollution environnementale).

- Pour la stratégie mobilisatrice, elle se caractérise par un engagement environnemental et social. Elle se base sur une conviction forte de l'entrepreneur en faveur de l'engagement sociétal. Enfin, la stratégie rituelle est liée à un fort engagement social en matière d'embauche de travailleurs à faible employabilité, relatif à un faible engagement environnemental en termes de tri des déchets dans les bureaux. Ce type de stratégie est assez fréquent dans les PME. Ces structures de taille modeste peuvent considérer favorable un engagement social fort dû à des effets de proximité en termes d'ancrage territorial fort de la PME (Torres et Gueguen, 2006).

Dans l'objectif d'analyser la relation entre profil du créateur<sup>53</sup> et sa stratégie sociétale, Daval et al (2002) proposent une grille de lecture dont *« l'objectif n'est pas de créer une metatypologie mais d'organiser ses éléments dans une grille de lecture intégrative. Il s'agit de proposer un outil rendant compte de la diversité des cas d'entrepreneurs, sans chercher de généralisation, ni de déterminisme »*. Cette grille construite à partir des modèles typologiques existant en séparant les niveaux d'analyse organisationnelle et individuelle.

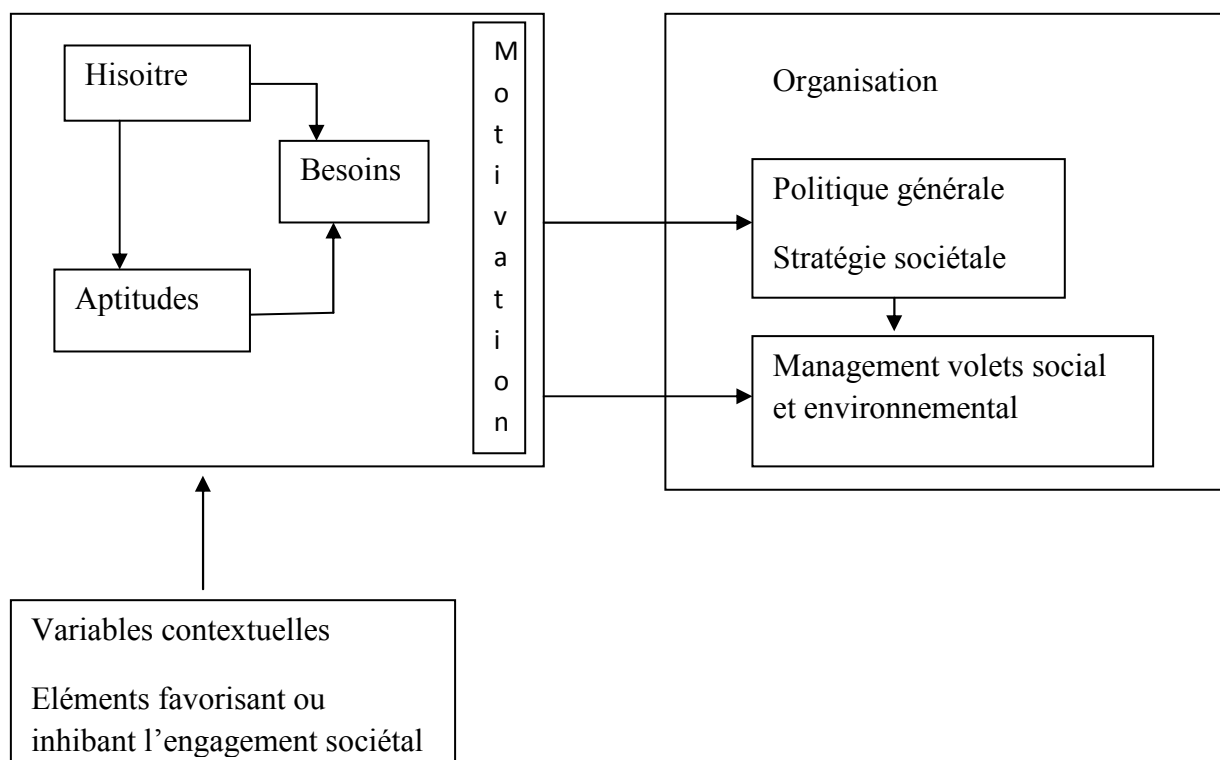
- La première catégorie est le comportement organisationnel qui renvoie à la réponse aux attentes du dirigeant. Ensuite, la deuxième catégorie est liée à l'histoire de l'entrepreneur, à savoir ses caractéristiques intrinsèques, éducation, expérience, et tissu relationnel. La troisième catégorie est relative aux aptitudes entrepreneuriales en matière de confiance en soi, esprit de compétition, et d'initiative, et la dernière catégorie correspond à la nature des besoins de l'entrepreneur en termes de sécurité, autonomie, reconnaissance, pouvoir, réalisation de soi. Les variables contextuelles en

---

<sup>53</sup> Pour Julien et Lachance (2006), *« L'entrepreneuriat, c'est d'abord une création de valeurs collectives, reconnues par les divers acteurs qui partagent les défis et les risques de la novation acceptée par le marché par le milieu et finalement par l'extérieur »*. Selon cette définition, la stratégie sociétale est une partie intégrante de l'entrepreneuriat. Un entrepreneur correspond à une combinaison des caractéristiques des principaux paradigmes du domaine (Verstracte et Fayolle, 2005). Dans le domaine de l'entrepreneuriat, la RSE peut être envisagée comme une opportunité, une création d'organisation ou de valeur, une innovation. Pour Marois (2004), *« le capital immatériel est...créateur de valeur. (...) est plutôt proactif... (et) se situe au cœur d'une démarche stratégique de l'entreprise »*. L'engagement sociétal, considéré comme un facteur majeur de valorisation des organisations (Baron, 2001), constitue le capital immatériel de l'entreprise. Les caractéristiques personnelles des dirigeants de PME peuvent avoir, en effet, une influence sur le degré d'implication sociale (Gomolka, 1978). Selon Laufer (1975), il existe un lien entre la personnalité de l'entrepreneur, les conditions de développement de son entreprise et de sa manière de gérer la firme. Dans ce cadre, Quinn (1997) présente une étude portant sur 41 petites entreprises américaines, visant à mettre l'accent sur le lien entre l'éthique personnelle du dirigeant et les attitudes adoptées face à des problèmes éthiques dans sa firme.

termes d'opportunités de l'environnement et de variables socio-économiques constituent, en effet, des facteurs favorisant l'engagement sociétal.

**Figure N°11 : Profil du créateur et stratégie sociétale modèle simplifié**



Source : Inspiré de Daval et al. (2002, p.9)

Plusieurs études qui ont porté sur la grande entreprise et ont été à la base du développement de la plupart des théories utilisées. Gond et Igalens (2008, p.109) soulignaient que « *La RSE dans les PME est très dépendante de la personnalité et des convictions du dirigeant mais, avec un certain retard, des signes permettent de penser que les PME sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans la voie de la RSE. [...] Le problème de l'adaptation du concept de RSE à la PME n'a pas encore trouvé de solutions satisfaisantes.* ». Waddock et Graves (1997) montrent que les petites organisations ne donnent pas d'importance aux actions sociales comme les grandes structures. Burke et al. (1986) ajoutent que les entreprises en cours d'accroissement visent à répondre aux besoins des parties prenantes et s'intéressent plus aux facteurs externes. La plupart des travaux (Bondy et al., 2004 ; Langlois et Schlegelmich, 1990 ; Kaptein, 2004) ont pris comme terrain d'étude les entreprises de grande taille, de pays



industrialisés, dans la majorité des cas. Cependant, peu de recherches ont été consacrées aux pays émergents<sup>54</sup> (Argentine, Brésil et Espagne), Mele et al. (2006).

## 1-2 : Les facteurs déterminants de l'engagement sociétal

L'approche de Wood (1991) distingue les principes de la responsabilité sociale de l'entreprise en trois niveaux. Le niveau institutionnel présenté par la société, le deuxième niveau organisationnel relatif à la réponse de l'entreprise aux besoins de ses parties prenantes à travers des politiques et des programmes et le troisième niveau individuel interprété par le gestionnaire. Ce classement a été repris dans des travaux comme ceux de Lepoutre et Heenne (2006) et Blombach et Wigren (2009). Dans les mêmes perspectives, Labelle et St-Pierre (2010) proposent de regrouper ces facteurs, à travers une grille d'analyse à trois niveaux, les facteurs institutionnels qui exercent un impact tangible sur le dirigeant et sa PME. « La PME-sensible-type » représente les facteurs organisationnels et enfin les facteurs institutionnels liés aux caractéristiques du dirigeant qui vise à conserver la légitimité de son organisation en répondant aux attentes de ses parties prenantes. Ces auteurs Labelle et St-Pierre (2010) stipulent que ces facteurs institutionnels, organisationnels et individuels déterminent la sensibilité des PME aux questions du développement durable.

**Tableau N°20 : Les facteurs institutionnels, organisationnels et individuels déterminent la sensibilité des PME aux questions du développement durable**

Facteurs	Déterminants
Facteurs institutionnels	Localisation, actionnariat (structure de propriété), internationalisation
Facteurs organisationnels	Taille, âge, innovation, performance économique
Facteurs individuels	Genre, formation (niveau), âge

Source : Labelle et St-Pierre (2010)

C'est dans un souci de parcimonie et de validité que ces déterminants sont retenus des travaux faits sur les PME au niveau des composantes du développement durable et de ses enjeux.

---

<sup>54</sup> Plusieurs auteurs ont montré que la culture nationale a une influence sur l'engagement dans une politique de RSE (Malocchi et al. , 2005 ; Scholters et Dam , 2007 ou encore Westerman et al. , 2007).

### 1-2-1 : Les facteurs institutionnels

- Le premier déterminant institutionnel est la localisation de la PME dans la mesure où cette dernière peut être soumise à contrainte, ou incitée à avoir un engagement sociétal, par les spécificités de certaines régions pour plusieurs raisons (culture particulière, structure industrielle, leader, système politique et légal). Spence et al. (2000) confirment ce constat en faisant une comparaison entre les attitudes et les comportements envers le développement durable des PME d'une diversité de pays. Dans un même territoire politique (perrini et al., 2006), ces différences peuvent également exister d'une région à l'autre en fonction de plusieurs paramètres comme la densité d'entreprises, la structure économique et l'importance de la grande entreprise. Les attitudes et les comportements distincts en matière de RSE et du développement durable sont expliqués par les différences structurelles relatives aux histoires et aux cultures de ces régions. Dans ce sens, Berger-Douce et Courrent (2009, p.163) ajoutent que le développement durable est « *avant tout une démarche ancrée dans des réalités locales, bien délimitées géographiquement* », tout en considérant que la gestion de la PME est considérée comme une gestion de proximité. C'est le cas, par exemple, pour les entreprises situées dans des zones éloignées ne permettant pas d'avoir la main d'œuvre suffisante. Ces entreprises veillent à retenir leur personnel existant ayant des comportements sociétaux. C'est le cas des dirigeants qui s'impliquent dans leur communauté en visant d'autres objectifs autre qu'économiques comme ils appartiennent à une région qui dispose d'un nombre faible d'entreprises.
- Le second déterminant institutionnel relatif à l'actionnariat, c'est-à-dire, la structure de propriété de la PME. Dans la majorité des PME, l'unique propriétaire est l'entrepreneur. Ce dernier peut faire le choix de redistribution de sa plus-value à sa guise (Spence, L-J, 2007) sans savoir l'avis des autres propriétaires. Il peut exercer des pratiques liées au développement durable et à la RSE en matière de philanthropie et de meilleures conditions en faveur de ses employés. L'actionnariat peut donc être un élément favorable à une sensibilité au sujet de la RSE. Il peut constituer un effet de pérennité en envisageant d'adopter facilement des projets à long terme, à savoir ceux relatifs au développement durable (Delchet, 2006).

- Le niveau d'internationalisation de la PME constitue le troisième déterminant institutionnel. Les PME qui sont visibles à l'échelle internationale pourraient avoir un intérêt accru à l'engagement en matière de développement durable, vu qu'elles sont soumises à plusieurs contraintes (différences culturelles, diverses réglementations, conditions de travail particulières et également le respect des Droits de l'Homme et sa variabilité), (Blomback et Wigren, 2009).

### **1-2-2: Les facteurs organisationnels**

- Parmi les déterminants les plus connus est la taille de l'entreprise, les PME de plus grande taille sont plus sensibles aux enjeux du développement durable (Cabagnols et Le Bas, 2008 ; Perrini et al., 2007) puisqu'elles disposent des moyens suffisants pour s'inscrire dans de tel engagement. Elles pourraient également être soumises aux contraintes d'être plus attrayantes vis-à-vis des travailleurs potentiels, notamment dans l'objectif de renforcer son image et de développer un avantage concurrentiel (Henault et Lemoine, 2008).
- Le deuxième déterminant organisationnel est celui de l'âge de la PME, c'est-à-dire l'époque et les représentations mentales partagées dans l'entreprise. Sachant que les enjeux liés au développement durable et à la RSE sont contemporains (Cabagnols et Le Bas, 2008), les entreprises plus jeunes seront plus réceptives à ces enjeux que les plus âgées. La capacité d'innovation de la PME innovante, comme troisième déterminant organisationnel, est plus sensible au sujet du développement durable (Spence, M. et al., 2007 ; Bos-Browsers, 2009). Ce type d'entreprise est plus ouvert aux nouvelles mutations, et moins conservateur. La PME réagisse d'une manière volontaire face aux nouvelles pratiques managériales tout en visant à prévoir les risques inhérents.
- La performance économique correspond au quatrième déterminant organisationnel. Ce déterminant est identifié en constatant que l'insuffisance des ressources financières constitue le principal frein à adopter des pratiques de développement durable, notamment des pratiques de RSE, c'est-à-dire, que la disponibilité de « Slack ressources » (Reverte, 2009), ayant pour l'objectif de financer ces pratiques, peut être

une condition sine qua non à l'engagement sociétal (Berger-Douce, 2007 ; Gadenne et al., 2008).

### **1-2-3: Les facteurs individuels**

- Le comportement des PME qui dépend du profil de leur dirigeant est le premier déterminant individuel. L'importance accordée par les femmes plus que les hommes aux enjeux de développement durable et aux responsabilités environnementales et sociales des entreprises (Lamsa et al., 2008 ; Schaper, 2002) peut être en parfaite harmonie avec leur mode de gestion. Pour Riebe (2005, cité dans Carnir et al., 2006), la gestion de ressources humaines de type « maternelle » intéresse plus les femmes que celle de type autoritaire. D'où les femmes sont plus sensibles aux enjeux du développement durable, comme elles veillent à répondre à des objectifs communs<sup>55</sup>.
- Le second déterminant individuel est le niveau d'éducation. Avoir un niveau d'éducation plus élevée génère un niveau d'engagement plus développé envers les enjeux liés au développement durable (Gardenne et al., 2009 ; Schaper, 2002 ; Vives, 2006), dans la mesure où ce type de sujet est traité par des niveaux d'éducation supérieurs, sous l'hypothèse également que les gens qui ont ces niveaux disposent d'une curiosité de s'informer des retombées de ces nouvelles tendances, dans l'objectif d'être capable d'appréhender les obstacles ou les risques inhérents.
- Le troisième et dernier déterminant individuel est celui de l'âge de l'entrepreneur. Les entrepreneurs les plus jeunes peuvent être engagés socialement en considérant les enjeux du développement durable comme des enjeux qui correspondent plus à leurs valeurs. Cependant, les entrepreneurs plus âgés s'intéressent à d'autres objectifs qu'économiques. Les dirigeants les plus expérimentés peuvent apprécier plus les innovations en matière environnementale qui génèrent une rentabilité due à l'économie réalisable (Gardenne et al., 2009 ; Vives, 2006 ; Schaper, 2002).

En résumé, Labelle et St-Pierre (2010) présentent un cadre conceptuel étudiant le degré de sensibilité des PME envers le développement durable, influencé par dix déterminants ou facteurs.

---

<sup>55</sup> Pour plus de détails, voir Polge et Temri (2009), pour une discussion à ce sujet

Aka et Labelle (2010) présentent une synthèse de ces facteurs dans le tableau suivant :

**Tableau N°21 : Déterminants de la RSE dans la PME**

<b>Déterminant</b>	<b>Hypothèse explicatives</b>	<b>Auteurs</b>
	<b>Facteurs institutionnels</b>	
Localisation	La culture particulière, la structure industrielle, le leader, le système politique et légal issu de certaines régions, l'ouverture de l'économie et le niveau de développement, la religion partagée, peuvent inciter ou contraindre les PME à s'engager.	Spence, L. et al. (2000) ; Vives (2006) ; Perrini et al. (2007).
Structure de propriété	-Une PME à propriétaire unique peut choisir d'utiliser son plus-value pour maximiser sa satisfaction autrement que par son enrichissement personnel (par exemple la philanthropie). -Une PME familiale est plus encline à adopter un comportement de PME citoyenne	Spence, L. (2007) ; Delchet (2006) ; Blomback et Wigren (2009).
Internationalisation	Les PME exportatrices sont plus exposées aux pratiques et lois de RSE de différentes régions et cela influence leur engagement.	Vives (2006) ; Blomback et Wigren (2009).
Partenariat	L'implication des parties prenantes issues des réseaux ou des alliances influencent l'adoption de pratiques de responsabilité sociétale chez les PME.	Lawrence et al. (2006) ; Delchet (2006).
Secteur d'activité ou type de marché	Le secteur industriel est un facteur déterminant dans le type de RSE mis en place par les PME. Dans certains types de marché comme les marchés business, business to consumer ou business to government, les PME	Spence, L. (2007) ; Vives (2006), CBR (2003).

Section 1 : Les bénéfices attendus de l'engagement sociétal et les freins au développement des pratiques responsables

	peuvent être freinées ou contraintes d'adopter des pratiques de RSE.	
	<b>Facteurs organisationnels</b>	
Taille	La taille synthétise d'autres phénomènes comme l'accès aux ressources mais elle reflète aussi la présence de coûts fixes à l'engagement dans la RSE, que peuvent plus facilement absorber les firmes de plus grande taille. Dans ce sens, les PME de plus grande taille ont une sensibilité plus développée face aux enjeux liés à la RSE que les PME de petites tailles.	Cabagnols et Le Bas (2008), Perrini et al. (2007).
Age	L'âge de l'entreprise reflète l'époque et les représentations mentales qui sont partagées dans l'entreprise. Les entreprises plus jeunes devraient être plus réceptives à la RSE que les plus âgées étant donné la nature plus contemporaine de l'enjeu et de la très grande médiatisation du développement durable.	Cabagnols et Le Bas(2008).
Innovation	Les PME qui présentent des caractéristiques d'entreprises innovantes sont plus enclines à s'engager intensément dans la RSE.	Spence, M, et al, (2007) ; Bos-Brouwers (2009).
Présence de « champion » de la RSE	Les pratiques de RSE peuvent être initiées et mises en place grâce à la présence de « champion » de la RSE qui peut être le propriétaire-dirigeant et souvent des employés.	Jenkins (2006).
Performances économiques	Le manque de ressources financières est le principal frein à l'engagement des PME, mais surtout le fait que	Berger-Douce (2007) ; Revête (2009).

Section 1 : Les bénéfices attendus de l'engagement sociétal et les freins au développement des pratiques responsables

	les PME subissent des contraintes financières récurrentes qu'elles n'arrivent pas toujours à réduire grâce à des concours bancaires temporaires. Ces contraintes financières pourraient justifier, pour celles qui ne sont pas convaincus des bénéfices de la RSE, une inaction consciente alors que pour les autres qui souhaiteraient s'y engager, elles ont besoin de mieux voir les enjeux financiers de leurs décisions.	
	<b>Facteurs individuels</b>	
Genre	Les femmes accordent plus d'importance aux responsabilités environnementales et sociétales des entreprises.	Lamsa, Vehkaperä, Puttonen et Pesonen, 2008 ; Schaper (2002).
Age	En termes de valeurs éthiques, les plus jeunes seraient plus sensibles, mais les plus expérimentés verraient les économies réalisables comme relativement attrayantes	Gadenne, Kennedy et McKeinver (2009) ; Vives (2006).
Education	Un niveau d'éducation plus élevé serait associé à un niveau de sensibilité plus développé aux enjeux liés à la RSE.	Gadenne et al. (2009) ; Schaper (2002).

Source : Aka et Labelle, 2010, p.9-10

Les pratiques de la RSE dans la PME sont distinguées par Vives (2006). Il s'agit des pratiques sociales internes (le personnel et l'environnement du travail) et/ou externes en visant la communauté et les pratiques environnementales relatives à la réduction de l'impact environnemental (veiller à réduire la consommation en énergie, recycler les déchets et utiliser les fournitures recyclées (Berger-Douce, 2007b)) ou encore les processus d'éco-conception ou

il s'agit de mettre en place de système de management environnemental, particulièrement dans les secteurs industriels qui ont un impact sur l'environnement<sup>56</sup> (Paradas, 2006).

Dans la même optique, les études du CBSR (2003) ont présenté une identification des pratiques de la RSE dans la PME en distinguant trois niveaux. Le niveau des employés (une équipe d'employés à long terme, une direction engagée (s'intéresser à la formation de ses employés, leur bien-être, leur santé et leur sécurité (Spence, M. et al., 2007)). Le troisième niveau lié à la communauté, où les dons sont les principales actions des PME (CSBR, 2003).

En résumé, il s'agit de distinguer les pratiques de RSE en fonction des finalités des PME en matière sociale (interne ou externe) et environnementale.

---

<sup>56</sup> Il s'agit des initiatives comme le Waves (Wealth Accounting and the valuation of Ecosystem Services). C'est un programme partenarial de 5 ans. Il a été lancé en 2010 par la Banque Mondiale. Il associe les Nations Unies, des ONG et une quinzaine de pays industrialisés et en développement. Il a pour objectif une meilleure comptabilisation du capital naturel dans les politiques économiques et les projets de développement. Le rapport de la Banque Mondiale sur la croissance verte et solidaire, publié en 2012, vise à offrir des perspectives plus encourageantes. Waves est une initiative internationale qui a pour objectif d'améliorer la comptabilité environnementale dans les mesures économiques et techniques d'analyse de projet. Dans l'objectif d'obtenir d'ici 2015, via des approches déployées dans cinq pays pilotes à savoir Botswana, Colombia, Costarica, Madagascar et Philippines, des préconisations concrètes pour le prochain sommet des objectifs du millénaire afin de développer une stratégie articulée autour de trois axes comme la conception des stratégies de croissance verte et solidaire adaptées au contexte, la promotion d'une prise de décision efficace et durable par les acteurs et la réponse aux besoins d'investissements initiaux à travers des outils de financements innovants (Montalien et Gérardin, 2013). D'où, dans les sciences sociales, le mimétisme est « *une initiative volontaire ou inconsciente des modèles auxquels on cherche à s'identifier, un processus d'adaptation aux normes du groupe* » (Grawitz, 2004).



Section 1 : Les bénéfices attendus de l'engagement sociétal et les freins au développement des pratiques responsables

**Tableau N°22 : Pratiques de la RSE dans les PME**

<b>Pratiques sociales</b>		<b>Pratiques environnementales</b>
<b>Internes</b>	<b>Externes</b>	
Recrutement d'employés à long terme	Recrutement des gens de la communauté	Achat de fournitures recyclées
Amélioration de l'environnement de travail	Dons matériels et pécuniaires, philanthropie	Audit environnemental (selon le secteur d'activité)
Respect des horaires de travail des employés	Lobbying auprès des décideurs publics avec l'appui des communautés locales	Transformation de la ligne de production pour minimiser l'impact environnemental
Non discrimination	Engagement des employés dans des actions sociales	Comité environnemental
Priorité au dialogue social	Actions de communication interne (site internet, blog, bulletin électronique).	Recyclage et traitement des déchets
Accès à la formation		Réduction de la consommation d'énergie et en eau
Participation à la prise de décision		Système intégré de gestion environnementale
Partage des bénéfices annuels		Monitoring, <i>reporting</i> environnemental
Accès des employés aux informations sur l'entreprise		Certifications ISO, LEFD, etc
Programmes de santé, de sécurité et d'amélioration du bien-être des employés (centre d'activités physiques, célébration d'événements familiaux, etc)		

Source : Berger-Douce (2007b), CCSR (2003), Paradas (2006), Spence M. et al. (2007), Vives(2006).

#### **1-4 Avantages et freins en matière de RSE**

Les bénéfices escomptés de la RSE sont, principalement, en matière d'amélioration de la réputation et de l'image de l'entreprise et des relations avec les employés. Il s'agit également d'acquérir de ressources et de savoir faire dans le domaine de la RSE, de réduire les risques et de stimuler l'innovation (Luethenhorst, 2004), tout en sachant que ces pratiques n'ont pas d'impact négatif sur les bénéfices économiques de l'entreprise (Berger-Douce, 2007).

- Dans les retombées positives de la RSE, il s'agit de distinguer des bénéfices tangibles. Cette stratégie permet de procurer des économies opérationnelles en réduisant les déchets et en utilisant d'énergie dont l'objectif d'avoir une plus grande efficacité des ressources utilisées, à travers des stratégies permettant d'améliorer les processus environnementaux en relation avec l'éco-efficacité (CBSR, 2003 ; Luetkenhorst, 2004 ; Mathieu et Reynaud (2005)). Elle permet également d'accéder plus facilement aux capitaux en prenant en compte les critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation de projets des institutions financières. Ces derniers cherchent à investir dans des indices permettant une gestion efficace de la RSE (Luetkenhorst, 2004), d'une part.
- D'autre part, les bénéfices intangibles sont, en matière d'augmentation et de motivation, de fidélité des employés, de diminution de l'absentéisme, et de facilité de recrutement. Les entreprises qui mènent des programmes de ressources humaines avancés (moyens de financement importants pour la formation, politiques d'embauche familiales) ont des bénéfices de loyauté à haut niveau, peu d'absentéisme et plus de facilité dans le recrutement (CBSR, 2003 ; Luethenhorst, 2004).
- Le deuxième bénéfice intangible lié à l'amélioration de la réputation. Celle-ci ou le capital « marque » correspond aux valeurs comme la confiance<sup>57</sup>, la crédibilité, la fiabilité, la qualité<sup>58</sup> (Luethenhorst, 2004, Mathieu et Reynaud, 2009 ; Satbutts (2003).

---

<sup>57</sup> Plusieurs recherches ont montré l'importance du marketing relationnel (Du, Bhattachary et Sen, 2007, Swaen, Champitaz caceze, 2008). En visant à étudier les perceptions d'un engagement sociétal d'entreprise par les consommateurs, une démarche de RSE est accompagnée par un grand respect des clients en matière de satisfaction et d'information accrue sur la composition des produits, etc. En appartenant une justification à ce raisonnement, la théorie du signal vient résoudre le problème d'incertitude du consommateur. Par exemple, dans une situation de doute par rapport au respect des règles d'un échange équitable, la BSE est considérée comme l'expression d'un nouveau contrat entre l'entreprise et sa clientèle, diffusée par des signaux divers (positionnement, marketing mix) en communiquant des valeurs permettant au consommateur d'attribuer éthiques au partenaire caractérisant un processus de confiance (Gurvie, 1998).

<sup>58</sup> Le marketing participatif n'a pas pour objectif le renforcement du pouvoir du consommateur permettant de lui donner la parole et de lui associer à la définition de l'offre. Les entreprises engagées le font par mimétisme en croyant que cette participation permettant d'apporter certains bénéfices de marketing. Dans cette perspective, une étude menée en France en 2008 par la Poste/CSA montrant les bénéfices recherchés et mettant en évidence six objectifs, à savoir le développement de l'interactivité avec les consommateurs, le renforcement de la proximité avec la marque, l'optimisation des produits et services et l'amélioration de la pertinence des innovations, l'amélioration de la notoriété et de l'image, le développement des ventes, le renforcement de l'animation événementielle ou promotionnelle). Suite à une étude (Reniva, 2009) portant sur des entretiens réalisés avec 13 responsables d'opérations participatives, les résultats montrent que les objectifs prioritaires sont liés à la communication. Il s'agit de créer des effets vivants et de construire ou de renforcer une relation avec la

Dans ce cadre, nous pouvons citer les principales approches théoriques de la réputation.

**Tableau N°23 : Les aspects théoriques de la réputation**

<b>Approches</b>	<b>Définition</b>	<b>Caractéristiques</b>
Economique	La réputation crée une perception de fiabilité et de prédictibilité.	Trait ou signal
Stratégique	La réputation est issue des caractéristiques internes uniques de l'organisation et elle est perçue extérieurement.	Perçue comme actif
Sociologique	La réputation est un construit social qui permet d'établir des classements et d'ordonner les firmes.	Classements
Marketing	La réputation est le résultat des efforts des firmes pour inciter les consommateurs à effectuer des achats et construire la loyauté du consommateur	
Organisation éthique	Les firmes développent des réputations d'elles-mêmes (logo, marques, croyances, culture, identité, authenticité)	Loyauté

Source : (Castellano et Dutot, 2013)

- Le troisième bénéfice intangible est celui de l'amélioration des relations avec ses partenaires tout en procurant un grand soutien de la société<sup>59</sup>. En assumant ses

---

marque. L'auteur ajoute aussi les effets mis en exergue par les consommateurs (une bouche à oreille intense). Dans le cadre des opérations publicitaires participatives, il s'agit de dégager des avantages potentiels, à savoir, de bénéfices des retombées positives sur la notoriété et l'image. Les opérations participatives a pour rôle l'organisation novatrice et en phase avec son temps (Ronan, 2014).

<sup>59</sup> La société est définie comme un ensemble de groupes sociaux. Elle est liée à une mutation de l'entreprise, la naissance d'un groupe social, appelée dirigeant, offrant à ses membres une place dans la société, une identité collective, des valeurs et des normes de comportements, des avantages et également une rémunération matérielle et symbolique. Pour plusieurs entreprises, leur évolution est en fonction d'un modèle où le développement prime sur la rentabilité financière et les dirigeants cherchent à légitimer leurs avantages et leur rémunération (Galanbaud, 2013).

responsabilités sociétales, l'entreprise obtient une « licence pour opérer » (Luetknhorst, 2004, Mathieu et Reynaud, 2005).

- Le quatrième bénéfice intangible est l'attrait envers les consommateurs. Près de 25% des consommateurs dans les pays européens prennent en considération l'image de l'entreprise dans leur décision d'achat (Luetkenhorst, 2004). L'innovation et l'apprentissage constituent aussi un des bénéfices intangibles. En s'engageant dans des dialogues avec les parties prenantes, les compagnies deviennent de plus en plus sensibles par rapport à leur environnement opérationnel permettant d'accroître la capacité pour « le management du risque », d'anticiper les défis et d'introduire les processus d'amélioration des produits (CBC (2002), Luetkenhorst, 2004, Bos-Brouwers, 2009 ; Jenkins (2009), Hitchens et al. (2005), Labelle (2008), Murillo et Lozano (2006). L'amélioration de la compétitivité et le positionnement sur le marché sont également parmi les bénéfices intangibles. L'accès à de nouveaux marchés peut être facilité par les pratiques en matière de RSE en termes de différenciation et d'innovation au niveau de l'organisation, des processus et des produits (CSBR (2003), Hitchens et al. (2005), Murillo et Lozano (2006)). L'amélioration du risque est également constatée. Les risques sociaux, environnementaux, juridiques, économiques et autres gérés d'une manière efficace peuvent permettre l'amélioration de la sécurité, l'approvisionnement et la stratégie générale des marchés. C'est le cas par exemple de la prise en considération des intérêts des parties intéressées par l'incidence d'une entreprise (CBC (2002), Spence, L-J. (2007), Spence, L-J et al, (2000)). L'entreprise devient également capable de s'adapter au changement. Il s'agit de prévoir les changements pouvant survenir au niveau réglementaire, économique, social ou environnemental<sup>60</sup> (Spence, L. (2007), Spence, L. et al. (2000)).

---

<sup>60</sup> L'exemple de marque contestée en matière de pratiques sociales, environnementales ou économiques d'où il apparaît important d'éviter de produire au public des contenus publicitaires dont l'objectif de ne pas donner l'occasion aux détracteurs de créer des messages qui dénoncent les actions néfastes de la marque. L'exemple célèbre de l'opération organisée en 2006 par Chevrolet afin de lancer un véhicule utilitaire Sport Tahoe. L'entreprise a été stigmatisée par une partie des contributions en raison de son irresponsabilité écologique par rapport à la menace du réchauffement climatique. Mercarelli et Puhl (2009, p.73) résume ce fait en disant « *Internet a ceci d'imparable que le buzz marketing est beaucoup plus fines des communications non souhaitées que celles plus attendus. Et le constat est rude pour chevrolet, car plus de deux ans après cette tentative de co-promotion, des images de détournement de la chevy tahoe circulent encore sur internet* » (How, 2006b).

- Enfin, le dernier bénéfice intangible est celui du développement de la capacité accrue d'attractivité et d'établissement des relations efficaces et efficientes avec les maillons de la chaîne d'approvisionnements en ayant l'objectif d'établir des relations d'affaires à long terme pouvant être profitables<sup>61</sup> (Spence, L. (2007), Spence, L. et al. (2000)).

Dans la même optique, l'étude de Berger-Douce (2007) vise à résoudre le problème évoqué par ces deux auteurs en étudiant la relation existante entre le profil de créateur et la stratégie d'engagement sociétal de l'entreprise, tout en se basant sur une grille de lecture inspirée de Daval et al (2002). Les résultats de cette étude ont montré que les variables individuelles n'ont pas d'influence sur la stratégie sociétale. Il s'agit des caractéristiques relatives à l'histoire du créateur (âge, niveau de formation, expérience antérieure, présence d'un entourage entrepreneuriale), à ses aptitudes, sauf celles liés à ses risques, ses besoins et ses motivations, et à la taille de l'entreprise.

Contrairement aux variables individuelles, le choix d'une stratégie sociétale est influencé par des variables contextuelles (territoire d'implantation, statut de l'entreprise, ainsi que la prise en compte de la préservation des ressources humaines et naturelles par les consommateurs). En se basant sur les travaux anthropologiques sur l'acculturation, Pesqueux (2004, p.25) souligne que « *la transmission des modèles obéit à deux paradigmes. Le premier est lié à l'effet d'importation du modèle qui ne peut induire les mêmes résultats que ceux observés dans le pays d'origine. Le deuxième concerne le cas fréquent du modèle corrigé et renvoyé ensuite au pays d'origine...* ». Dans une vision utilitariste, l'entreprise procède à l'examen des menaces ou opportunités potentielles posées par les parties prenantes stratégiques. Pour Doucio (2012, p.44) « *une vague de normalisation internationale de la RSE s'est amplifiée à partir de 2004. Toutes les normes conçues depuis cette date mettent la question des parties prenantes de l'entreprise au centre de leurs objectifs, s'efforçant de leur ménager une place dans la définition des orientations stratégiques en matière de RSE* ».

Les freins et les moteurs de l'engagement environnemental de la PME ont fait l'objet de plusieurs recherches empiriques (Berger-Douce, 2006 ; Paradas, 2006 ; Spence et al.,

---

<sup>61</sup> Ces retombées ont été observées chez les grandes entreprises en matière de conception de la RSE et de son utilité de la RSE, de facteurs et pratiques en termes de RSE et des Retombées positives.

2008 ; Delechet, 2006 ; Gabagnols et Le Bas, 2006 ; Dupuis et al., 2006 ; Spence et al., 2007a,b ; Roy et al., 2008).

Selon une étude (Valeau, 2007) exploratoire permettant de comparer le degré d'engagement environnemental des PME en France et en Tunisie, les résultats de l'analyse des convergences et divergences entre les deux pays ont montré l'importance des facteurs explicatifs comme l'engagement affectif et calculateur du dirigeant, le contexte réglementaire et la culture nationale. Dans ce sens, cet auteur fait la distinction entre l'approche comportementale et l'approche attitudinale de l'engagement :

- « *l'engagement comportemental peut être défini comme ce qui pousse l'individu à préserver dans « une ligne d'action » donné.*
- *l'engagement attitudinal se réfère, pour sa part, à la façon dont l'individu perçoit et donne sens à son environnement. »* (p. 126-127).

Les faiblesses ou les freins à cet engagement correspondent au manque de ressources, de temps, de connaissance en matière de RSE. Confrontées à des risques différents, les entreprises socialement responsables sont soumises parfois à des contraintes imposées par les entreprises conventionnelles et à leur mode de gestion spécifié. Ces entreprises sont obligées de développer des méthodes de gestion des risques appropriés sans forcément avoir accès à l'ensemble des techniques à la disposition des entreprises conventionnelles (Toumi et Viviani, 2013).

De nombreuses études statistiques ont validé le modèle de Meyer et Allen (1991 et 1997) comme celles de Bateman et Strasser, 1984 ; Allen et Meyer, 1990 ; Angle et Lawson, 1993 ; Dunham et al., 1994 et de Finegan, 2000. Cohen (2007) présente une re-conceptualisation de l'engagement en fonction de deux dimensions structurantes. La première dimension est instrumentale et l'autre est affective. Cet auteur critique le modèle de Meyer et Allen (1991 et 1997) comme il présente des limites liées à la faible validité prédictive, la dimension calculatrice et son ambiguïté conceptuelle, et les dimensions normative et affective et leur caractère redondant.

Dans l'objectif d'expliquer la posture managériale des dirigeants face aux enjeux sociétaux, il est possible de dresser une grille de lecture tout en se basant sur les travaux de Carroll (1979, 1991), de Schwartz et Carroll (2003) et de Fayolle (2006).

Section 1 : Les bénéfices attendus de l'engagement sociétal et les freins au développement des pratiques responsables

**Tableau N°24 : Typologie de Carroll (1979, 1991) et postures managériales des dirigeants face aux enjeux sociétaux**

Niveau de responsabilités / contraintes imposées	Objectifs explicites poursuivis	Objectifs implicites poursuivis	Risques encourus	Posture managériale des dirigeants	Volet ou axe privilégié du DD/RSE
<b>Responsabilités économiques</b>  <b>(Exigées par la société)</b>	Prospérer économiquement	Mettre en place un système de gouvernance responsable :  - Etre compétitif et innovant  - Etre profitable, rentable et solvable  - Préserver les intérêts économiques des parties prenantes internes et externes	- conflits d'intérêts et/ou cognitifs  - Disparition de l'entreprise	Opportuniste, instrumentale, stratégique	Volet économique
<b>Responsabilités légales</b>  <b>(Exigées par la société)</b>	Respecter la loi et les obligations contractuelles	Poursuivre ses objectifs économiques :  - en se conformant au cadre légal et institutionnel  - en respectant les obligations contractuelles	Peur des sanctions et/ou volonté de conformité	Légaliste ou instrumentale	Volet social et environnemental
<b>Responsabilité éthiques</b>  <b>(Attendues et/ou désirées par la société)</b>	Respecter les « valeurs » de la société	- Répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes  - Améliorer la qualité de vie des salariés, de la communauté locale ou de la société	- Mécontentement des parties prenantes, risque de réputation ou d'image  - sanctions commerciales et/ou boursières	Opportuniste instrumentale, stratégique ou identitaire	Volet social et environnemental

Source : Sami Ben Larbi, Alain Lacroux et Philippe Luu (2013)

En matière d'avantages (ou opportunités) et freins (ou contraintes) à l'engagement sociétal des entreprises, nous distinguons différentes visions dans ce sens.

**Tableau N°25: Les motivations de nature interne à l'organisation ou externe**

<b>Motivations</b>	<b>Sources internes</b>	<b>Sources externes</b>
<b>Positives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valeur commerciale, concurrentielle et symbolique (image) donné en respectant l'environnement</li> <li>-Création de la cohésion</li> <li>-Avoir une référence</li> <li>-Changement de la culture de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Politique de prévention environnementale</li> <li>-Soutien financier et technique</li> <li>-Reconnaissance de la démarche à l'étranger</li> <li>-Meilleur climat social</li> <li>-Attentes des clients</li> </ul>
<b>négatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Non respect de la réglementation</li> <li>-Secteur en crise</li> <li>-Perte de parts de marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Danger des collectivités</li> <li>-Risque de réglementation pénalisante</li> <li>-Fournisseurs inquiets</li> </ul>

Source : Deci (1975)

Les facteurs favorables à un engagement sociétal peuvent être internes ou externes à l'organisation. Il s'agit des motivations positives de type interne (valeur commerciale, concurrentielle et symbolique (image), création de la cohésion, avoir une référence, changement de la culture de l'entreprise) ou externe (politique de prévention environnementale, soutien financier et technique, reconnaissance de la démarche à l'étranger, meilleur climat social, attentes des clients). D'autres motivations négatives externes (non respect de la réglementation, secteur en crise, perte de parts de marché) ou internes (danger des collectivités, risque de réglementation pénalisante, fournisseurs inquiets).

Concernant les risques et opportunités d'une démarche de RSE, les coûts de cette stratégie sont en matière d'investissements études, méthodes investissement équipement divers, dépenses pour les compétences des salariés de l'entreprise, dépenses administratives récurrentes (procédures, contrôles, rapports, risque de dépréciation d'actifs corporels, financiers, d'image de marque,... ; etc.).



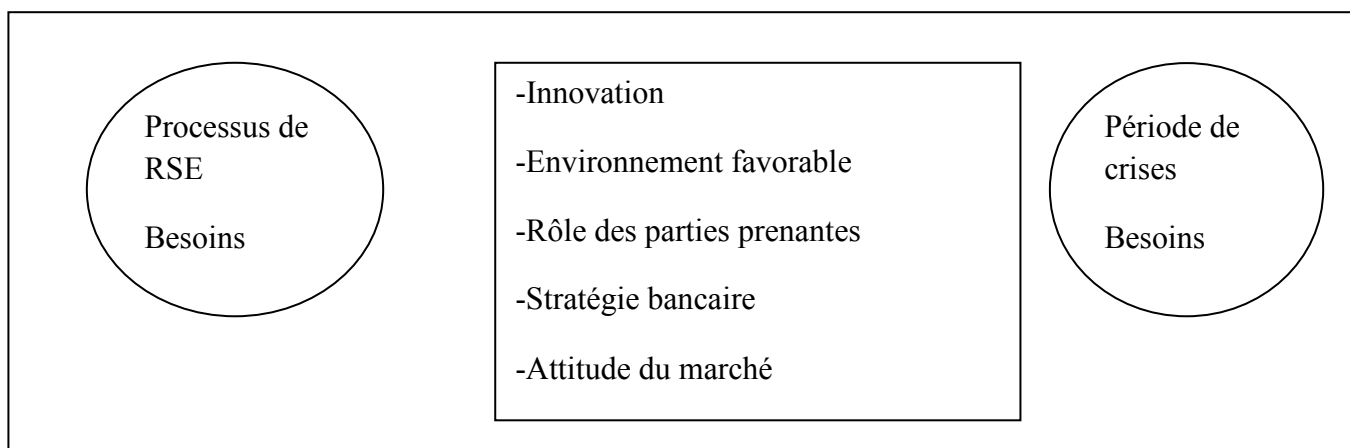
**Tableau N°26 : Risques et opportunités du développement durable**

<b>Coûts et risques du développement durable</b>	<b>Opportunités valorisantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissements études, méthodes</li> <li>- Investissement équipement divers</li> <li>- Dépenses pour les compétences des salariés de l'entreprise</li> <li>- Dépenses administratives récurrentes (procédures, contrôles, rapports,...)</li> <li>- Risque de dépréciation d'actifs corporels, financiers, d'image de Marque, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economies de matières, d'énergie, valorisation de sous- produits</li> <li>- Conception anticipatrice « tendance » pour produits, services, marketing, publicité</li> <li>- Assurance contre risque de sanction par l'opinion (boycott commercial, et financier, anti-publicité) et contre les risques corporels écologiques</li> <li>- Valorisation de l'image interne : salariés motivés, talents attirés</li> <li>- Valorisation de l'image externe ; marchés financiers, clients, partenaires</li> </ul>

Source : Gélinier et al. (2004)

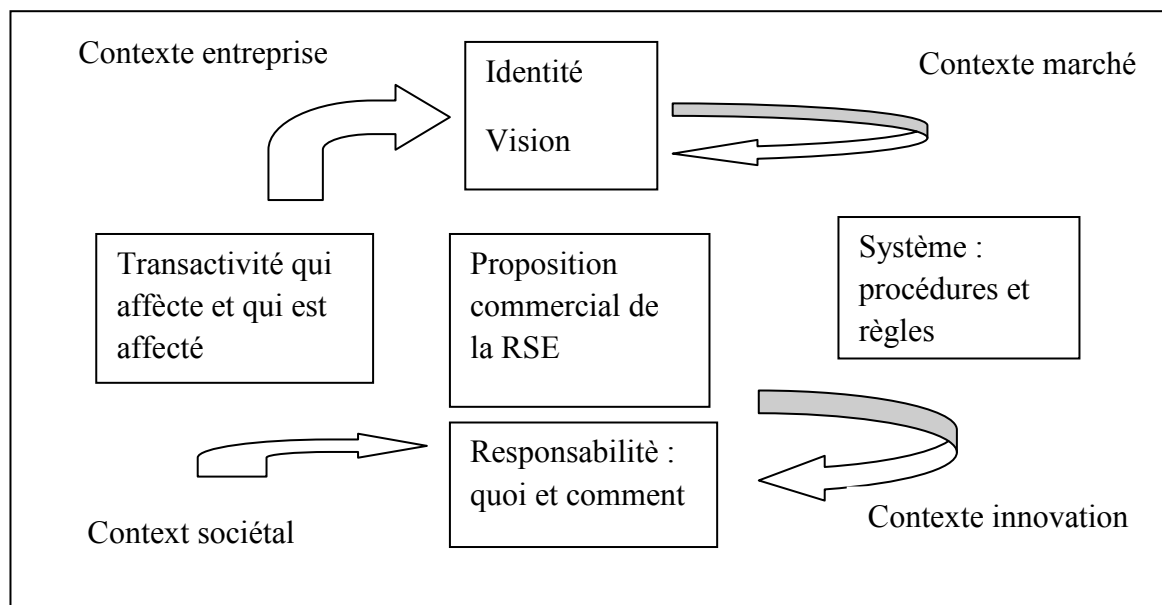
En période de crise, une démarche de RSE peut être comme un levier de performance en termes d'innovation, d'environnement favorable, du rôle des parties prenantes, de stratégie bancaire, et d'attitude du marché. Il s'agit de répondre à des besoins dans ce sens.

**Figure N°12: Le développement de la RSE en période de crise en secteur bancaire**



Source : Fernandez (2009)

**Figure N° 13 : Le modèle de développement de la RSE en période de crise**



Source : D'après (Jonker et Souto, 2006)

Les bénéfices et les freins en matière de RSE peuvent être différents selon le type de structure en question. Par exemple, dans les petites et moyennes entreprises, cette démarche de RSE se diffère en fonction de plusieurs paramètres (contexte de l'entreprise, du marché, de l'innovation et contexte sociétal).

**Tableau N°27 : Lien entre les caractéristiques des PME et leurs handicaps et atouts pour engager une démarche de RSE**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Handicaps</b>	<b>Atouts</b>
<b>Assise locale</b>	Plus grandes vulnérabilités aux risques Moindre participation aux initiatives de développement durable	Les liens étroits (physiques, culturels et affectifs) avec le territoire -Relation avec les acteurs du territoire inscrite dans la durée Le dirigeant est lui aussi un acteur du territoire, il se sent concerné
<b>Organisation centralisée</b>	Horizon de court terme Manque de recul et d'anticipation Peu de temps dédié à la réflexion stratégique et de formalisation	Implication du dirigeant dans la démarche Cohésion interne autour du projet
<b>Faible spécialisation</b>	Limites de compétences Méconnaissance de la législation, des programmes d'appuis et des solutions disponibles	Capacité à mobiliser toute l'entreprise (peu de barrières fonctionnelles, coordination simple et informelle) Flexibilité organisationnelle
<b>Systèmes d'information simples et informels</b>	Manque de visibilité et d'anticipation (nouveaux enjeux, risques et opportunités)	Peu de dilution de l'information et faible inertie (ou forte réactivité)
<b>Stratégie intuitive et peu formalisée</b>	Stratégie court terme Projet d'entreprise rarement formalise	Pragmatisme et concret
<b>Actionnariat concentre et stable</b>	-Moyens financiers limites (capacités à investir)	Favorise la vision à long terme

Source : Camels, 04

Dans l'engagement sociétal des entreprises, il s'agit de distinguer entre des motivations stratégiques en matière de prévention, d'anticipation, d'émission de signaux, d'amélioration de la compétitivité et d'enracinement, des motivations institutionnelles (l'imitation, La compétition, la coercition, la professionnalisation, et des motivations éthiques (la vision, les valeurs des dirigeants de l'entreprise, une démarche proactive). Cependant, les freins de cet engagement sont en termes de centralisation forte du pouvoir décisionnel, d'une surface financière limitée, d'une vulnérabilité économique et sociale élevée, d'un manque

d'informations et de ressources humaines pour instaurer la RSE, d'une faible intégration dans la chaîne de production internationale et des standards professionnels inexistantes ou faiblement imposés.

**Tableau N°28 : Les facteurs et les freins d'engagement dans une démarche responsable et durable**

<b>Facteurs</b>	<b>Freins</b>
<b>Motivation stratégique</b> -La prévention -L'anticipation -l'instauration de barrières à l'entrée de nouveaux concurrents -L'émission de signaux -L'amélioration de la compétitivité -L'enracinement <b>Motivation institutionnelle</b> -L'imitation -La compétition -La coercition -La professionnalisation <b>Motivation éthique</b> -La vision, les valeurs des dirigeants de l'entreprise <b>-Une démarche proactive</b>	-La centralisation forte du pouvoir décisionnel -Une surface financière limitée -Une vulnérabilité économique et sociale élevée -Un manque d'information et de ressources humaines pour instaurer la RSE -Une faible intégration dans la chaîne de production internationale -Des standards professionnels inexistantes ou faiblement imposés

Source : Labaronne et Gara-Oueslati, 2011

En résumé, cette section a présenté les principales approches traitant la démarche de RSE en matière d'avantages et d'inconvénients. Ces derniers sont liés à plusieurs critères, particulièrement, le secteur d'activité. Par ailleurs, d'autres paramètres montrent l'apport de l'engagement sociétal des entreprises, à savoir les facteurs d'ordre stratégique et éthique. Le manque de moyens financiers et humains est parmi les principaux obstacles rencontrés dans cette démarche. L'engagement sociétal peut, en effet, varier selon les enjeux de la RSE, et les différents facteurs qui décrivent la réalité et le contexte de l'entreprise à savoir la taille de l'entreprise, son âge, sa structure de propriété, son taux d'innovation, son engagement à l'international, le sexe et le niveau d'éducation du dirigeant. Il peut être en fonction de plusieurs déterminants et selon divers enjeux, à savoir les facteurs institutionnels (enjeux sociaux), organisationnels et individuels (l'âge et le sexe de propriétaire).

Il faut signaler également que notre étude de terrain, particulièrement notre enquête (chapitre IV), est faite sur la base de ces déterminants de l'engagement sociétal des entreprises (variables démographiques, degré de connaissance en matière de RSE, actions menées et outils mobilisés, motivations et freins en matière de RSE). Cependant, des divergences sont constatées au niveau de certains items constituant la partie des actions menées, dues à des différences liées au contexte de l'étude.

## **Section 2 : RSE et performance financière : un débat non tranché**

Les bénéfices et les freins à l'engagement sociétal ont fait l'objet de plusieurs études et recherches en vue de montrer l'apport d'une démarche de RSE, à l'aide des outils de mesure et d'analyse permettant de relier planification stratégique à long terme et actions opérationnelles. La prolifération des différentes conceptualisations de la RSE ainsi que la multitude de mesures utilisées pour appréhender ce concept ont induit à une certaine ambiguïté dans les études empiriques étudiant cette problématique. L'intérêt de cette section est, ainsi, de présenter certaines études portant sur les avantages et inconvénients d'une démarche de RSE dans les pays développés et émergents, et leurs résultats et conclusions.

### **2-1 : Cas des pays développés**

L'engagement sociétal des entreprises ne connaît pas le même succès dans le monde. Selon le niveau de développement et d'industrialisation, les résultats diffèrent. Dans cette perspective, nous citons plusieurs études dans différents domaines, par exemple :

- Le cas des sociétés non cotées ;
- Le cas des institutions de micro-finance ;
- Le cas des banques ;

#### **▪ Cas des sociétés non cotées**

Une récente étude (Ben Larbi et al., 2013) porte sur une analyse typologique des déterminants de l'engagement des sociétés non cotées en matière de développement durable, en se basant sur les premiers résultats d'une enquête exploratoire. Cette étude empirique menée auprès d'un échantillon de 123 sociétés non cotées dans le département du Var à Toulon en France, vise à appréhender les pratiques managériales et les déterminants de la RSE des sociétés non cotées. Elle repose sur une enquête à dimension régionale qui s'appuie sur une démarche quantitative et qui mobilise un échantillon de TPE/PME situées à une même zone géographique en privilégiant la collecte de données primaires et en administrant des questionnaires en mode assisté. L'analyse des résultats de l'enquête repose, tout d'abord, sur une analyse descriptive des freins et facteurs favorables à l'engagement sociétal de ces entreprises, et ensuite sur une analyse typologique qui a pour objectif de mieux cerner les différences intergroupes au sein de la population enquêtée. Il s'agit d'isoler deux classes de répondants. Les principales conclusions, issues de la classification hiérarchique, montrent

que le critère de différenciation hiérarchique est lié essentiellement aux freins d'ordre cognitifs de la part des dirigeants. Les résultats de cette étude révèlent également que le développement durable mis en pratique par les entreprises varoises est considéré comme une pratique émergente intuitive et non formalisée.

Il est important de souligner que les dirigeants des entreprises enquêtées considèrent le développement durable comme un vecteur de progrès. Alors que le manque de connaissance en matière de concept et démarches de développement durable caractérise les plus engagés (les plus réticents) s'inscrivant dans une démarche constructive et positive en ayant une vision managériale trop fermée de la firme. Cette étude conclut également qu'il est nécessaire d'accompagner des TPE et PME régionales dans leur engagement en matière de développement durable en visant la mise en œuvre de bonnes pratiques.

Généralement, la plupart des études visant à étudier les bénéfices et freins d'une démarche de RSE porte sur le lien entre les pratiques sociétales et la performance financière. L'existence d'une relation positive de la performance sociétale vers la performance financière est fondée sur deux approches :

- L'approche « **Offensive** » du management stratégique (Kramer et Porter, 2006) qui a comme objectif, l'intégration de la RSE à la stratégie de l'entreprise (offre de produits et services qui constituent une source d'avantages compétitifs).
- L'approche « **défensive** » associée au paradigme de réputation (Power et al., 2009) qui s'appuie sur la gestion des risques de réputation, lié à la multiplication des normes extérieurs d'évaluation et de classement, et qui défend l'idée selon laquelle la prise en compte des intérêts des parties prenantes permet la gestion du risque de réputation.

La littérature très abondante sur la question de la relation entre RSE et performance financière a été synthétisée par Preston et O' Bannon (1997) dans une typologie qui met en évidence les différents types de liens possibles. La performance financière peut influencer la performance sociale de façon positive (distribution généreuse des surplus) ou négative (chasse rigoureuse à toute forme de Stock).

La performance sociale peut avoir un impact positif sur la performance économique de l'entreprise (impact de l'effet de réputation sur les clients potentiels) ou négatif (coûts de mesures sociales). Selon ces deux visions, il existe des synergies favorables ou défavorables,

dans le cas où la performance financière et sociale s'accroissent ou décroissent de façon conjointe. D'autres études complètent cette typologie en ajoutant l'hypothèse de rentabilité entre ces deux types de performance (Gond, 2001) ou il existe des relations plus complexe (Moore, 2001). Les résultats constatées sur 122 études réalisées en 1971 et 2001 (Margolis et Valsh, 2003) montrent que 513 études qui associent positivement performance sociale et performance financière, sept trouvent un lien négatif, 20 études sont intégrées et 27 concluent qu'il n'y a pas de lien.

Une autre étude effectuée par Orlitsky, Schmodt et Ryres (2003) sous la forme de méta-analyse de la littérature qui corrige des artefacts statistiques, considère qu'il existe une relation positive entre RSE et performance financière avec de meilleurs résultats en prenant en considération comme indicateurs de la performance financière seulement les données comptables et financières au lieu du cours boursier. Cependant, cette étude présente la limite qu'il existe de nombreuses variables modératrices qui sont susceptibles d'intervenir dans cette interaction entre RSE et performance financière.

Les recherches portant sur la relation entre la performance sociale de l'entreprise (PSE) et la performance financière (PF) sont encore non concluantes. Des études (Anderson et Frankle, 1980, Belkaoui, 1976, Benman et al., 1999, Johnson et Greening, 1999, Preston et O'Bannon, 1997, Turban et Greening, 1996, Waddock et Graves, 1997) ont mis en évidence un lien positif. Par ailleurs, d'autres études (Freeman et Jagg, 1982, Kedia et Kuntz, 1981, share et spicer, 1983, vance, 1975) ont montré un lien négatif alors que d'autres chercheurs (Abbott et Monson, 1979, Buchholz et Alexander, 1978, Aupperle et al., 1985) ne trouvent aucun lien significatif. Dans cette perspective, Preston et O'Banon(1997) ont présenté une typologie des liens possibles entre performance sociale et performance financière :



Tableau N°29 : Principales hypothèses théoriques

Causalité	Positive	Négative
<b>Performance sociale <math>\Rightarrow</math> Performance Financière</b>	(1) Hypothèse de l'impact social ou du bon « management »	(2) Hypothèse de l'arbitrage
<b>Performance Financière <math>\Rightarrow</math> Performance sociale</b>	(3) Hypothèse des fonds disponibles ou du « Slack organisationnel »	(4) Hypothèse de l'opportunisme
<b>Performance sociale <math>\Leftrightarrow</math> Performance Financière</b>	(4) Synergie positive	(5) Synergie négative

Source : Cristelle, 2009

Cependant, deux cas de figure se distinguent d'une manière générale. Il s'agit soit d'un impact négatif ou soit positif :

- *Impact positif*

Selon l'hypothèse du « bon management », appelée aussi « Impact social », les entreprises socialement responsables ont un niveau de performance sociale élevé qui leur permet de bien maîtriser les coûts implicites et les externalités négatives de l'organisation et qui montrent la qualité de leur gestion aux parties prenantes. (Freeman, 1984, Ulmann, 1985, Clarkson, 1995, Donaldson et Preston, 1995, Balabanis et al.1998). La non-satisfaction des attentes des parties prenantes produira un risque de perte d'image de l'entreprise (Cornell et Shapiro, 1987). Donc, la RSE se trouve corrélée positivement avec la réputation de l'entreprise et donc avec sa performance financière (Preston et O'Bannon, 1997).

Une forte performance sociale est interprétée par les investisseurs comme un signe de bonne gestion récompensée financièrement. Les critères extrafinanciers distinguent les entreprises les plus performantes qui ont à leur faveur les comportements des parties prenantes, contrairement aux concurrents. Cela se traduit, ainsi, par une performance financière élevée. Défendu par les tenants de la théorie instrumentale des parties prenantes, cette hypothèse considère qu'une amélioration de la performance économique dépend d'une meilleure prise en compte des parties prenantes.

Ce lien positif entre ces deux composants a été avancé par la plupart des travaux antérieurs (Mc Guire et al., 1988 ; Pava et Joshua Knausz 1996 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Verschoor, 1998 ; Mc Williams et Siegel, 2001 ; Moore, 2001 ; Ruf et al., 2001 ; Orlitsky, 2003 ; Simpson et Kohus, 2002 ; Becchetti et Ciciretti 2006 ; Zribi et Bousoura, 2007 ; Callon et Thomas 2009 ; Nelling et Webb).

127 recherches dont 54 ont trouvé un lien positif (Margolis et Walsh (2003)). Aussi, Allouche et Laroche (2005) ont recensé, également, 93 dont 66 qui confirment ce lien quelque soit la nature des mesures de la performance sociale et de la performance financière. Par contre, certaines études statistiques ont trouvé des résultats négatifs (McGuire et al, 1988, Preston et Sapienza, 1990 ; Preston et al., 1991). D'autres recherches antérieures ont abouti aux résultats qu'il n'existe pas de liens cohérents entre les performances sociales, financières et la taille de l'entreprise.

Dans cette perspective, l'hypothèse de « Slack organisationnel » ou « des fonds disponibles » suppose que les entreprises les plus performantes économiquement sont également les plus performantes socialement. Cette hypothèse stipule que seules les organisations ayant plus de moyens obtiendront ultérieurement un niveau de performance sociale élevé. L'adoption d'un comportement socialement responsable est en fonction des ressources financières disponibles, et donc en fonction de la performance financière (McGuire (1988), Preston et al (1991), Kraft et Hage (1990), Allouch et Laroche, (2005)). Fondée sur la théorie des ressources financières ou « Slack resources theory », cette hypothèse stipule qu'une bonne performance économique de l'entreprise est le résultat de l'existence de ressources financières importantes. Autrement dit, la capacité financière de la firme de s'engager dans des domaines de performance sociale (relations avec la communauté, avec les employés, ou l'environnement).

- *Impact négatif*

D'autres auteurs admettent une relation négative entre la PSE et la PF en conservant le même sens de causalité. En investissant dans la PSE, les coûts peuvent augmenter au détriment de la PF. Les investisseurs ont le choix entre l'un des deux types de performance, ce qui leur pose un problème de désavantage compétitifs vis-à-vis des concurrents qui sont moins soucieux de tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Cette hypothèse

est dite de l'arbitrage (Freedman (1962, 1970), Aupperle et al, (1985), Balabanis et al, (1998)).

Dans le même sens de causalité entre performance sociale et performance financière, l'impact peut être également négatif dans le cas où la performance financière augmente et la performance sociale diminue et lorsque la performance financière diminue, la performance sociale augmente. Cette hypothèse est qualifiée d'hypothèse d'opportunisme managérial. Selon Olivier Williamson, un dirigeant peut s'intéresser à investir dans la performance sociale dans le but d'augmenter ses propres revenus et de justifier ses mauvais résultats financiers<sup>62</sup>. En enregistrant de bons résultats au niveau de la performance financière, le dirigeant se désintéresse aux parties prenantes et n'investit plus dans la PSE (Williamson, 1985, Posner et Schmidt, 1992, Preston et O'Bannon, 1997).

Certains auteurs trouvent que les relations entre ces deux construits sont complexes et indirectes. D'autres expliquent cette relation selon un modèle d'équilibre partiel. Les consommateurs supportent un coût supplémentaire pour s'offrir des biens plus responsables, ce qui augmente l'offre de RSE de la part des entreprises les plus responsables. Mais à un certain point d'équilibre du modèle, ce lien devient neutre dans la mesure où l'offre des entreprises en matière de RSE n'affecte pas leur rentabilité (Mc Williams et Siegel, 2001). Dans ce sens, la performance sociale influence positivement celle financière mais jusqu'à un niveau optimal où les investissements en RSE ne sont pas coûteux<sup>63</sup>.

Selon Ullman (1985), la relation entre les performances financières et les performances sociales peut être analysée en fonction de deux variables. La première variable, à savoir le risque couru par l'entreprise défini par l'entreprise (le niveau d'endettement ou par Beta) et la deuxième variable liée à la taille et le secteur dans lequel évolue l'entreprise (défini par le

---

<sup>62</sup> Selon Waddock et Graves (1997), les ressources financières excédentaires générées d'un surplus de performance économique, dû à l'investissement dans la performance sociale, peuvent être réinvesties dans la performance sociale. Ce qui suppose l'existence d'un cercle vicieux combinant les deux hypothèses. Rarement testée, cette hypothèse reste théorique. Dans le même cercle vicieux de la performance sociale mentionné dans l'hypothèse 5, l'investissement dans la RSE peut diminuer la performance financière qui elle-même peut affecter négativement la PSE (Preston et O'Bannon, 1997).

<sup>63</sup> Une étude sur les filtres utilisés par les gérants de fonds suggère un lien entre la PSE en forme de U. Une autre étude montre qu'en tenant compte d'un très grand nombre de critères extrafinanciers, la performance augmente. Les entreprises les plus gérées et les plus rentables financièrement attirent l'attention des investisseurs (Barnett, Salmon).

total du bilan ou le chiffre d'affaires). Certaines études ont montré que les choix d'investissement socialement responsable sont influencés par la tolérance du risque de management. D'où les grandes entreprises sont plus capables à être socialement responsables que les petites.

La confiance<sup>64</sup> peut également expliquer la relation entre performance sociale et performance financière. La baisse des coûts de transaction peut être due à l'amélioration de la confiance, à savoir le capital social. Le rôle de la confiance peut être important dans l'explication du niveau de développement des différentes sociétés nationales. Fukuyama (1995, cité in Charreaux (1998)) affirme ce constat en disant « *la confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la plupart des autres membres de cette communauté* ».

La diminution des coûts de transaction peut être via la construction du capital de confiance. Par exemple, dans le domaine des institutions de micro-finance, la relation entre ces dernières et les clients peut être, par l'intermédiaire de la confiance considérée comme mécanisme de contrepartie à l'octroi du prêt, en l'absence de garantie. Selon Bretur et Wintrose, le capital de confiance peut être défini comme un actif qui présente un caractère bilatéral. Une baisse des coûts peut être aussi constatée par une réduction de l'asymétrie d'information. Lorsque le taux de défaut est bas, cela réduit l'asymétrie d'information et par conséquent influence indirectement la confiance. Donc, la probabilité de défaillance, ainsi que la réduction de l'asymétrie d'information sont dues à deux principaux mécanismes à savoir la confiance et la réputation.

Un nombre important d'études a permis d'articuler l'étude empirique avec la synthèse des réponses obtenues. Il s'agit de 21 études observées (Pava et Krausz, 1996), et 62 études observées aux conclusions contrastées (Griffin et Mahon, 1997). 57 études observées indiquent l'existence d'un lien positif entre RSE et performances économique et financière (Roman, Hayibor et Agle, 1999) et 122 études observées constatent des liens positifs interactifs (Margolis et Walsh 2002) comme le montre le tableau suivant :

---

<sup>64</sup> La notion de confiance est associée à celle du capital social et de sociabilité organique. Deux approches définissent la confiance. La première définit la confiance comme une extension du calcul économique et la seconde la considère comme une construction sociale.

**Tableau N°30 : Les liens entre performances sociales (RSE), performances économiques et financières.**

Survey	Résultats : liens positifs	Résultats : liens négatifs	Résultats : absence de liens	Résultats : liens mixtes
Pava (Krausz, 1996-21 études RSE (variable indépendante) vs PF	12	1	8	
Griffin/Mahon, 1997-62 études RSE (variable indépendante) vs PF	33	20	9	
Roman/Hayibor/Agle, 1999-57 études RSE (variable indépendante) vs PF	51 15	7 0	27 3	20 3
Synthèse : résultats agrégés(%)	144 55.2%	33 12.6%	61 23.4%	23 88%

Source : Margolis et Walsh (2002)

Cette synthèse présente une indication tendancielle du lien RSE /PF qui est autre que la mesure stricte de la proportion des études selon la nature du lien. Les surveys traduisent une influence probable de la RSE sur la performance économique et financière, notamment un lien fragile et peu contraste.

Cependant, ces études présentent des limites associées à l'homogénéisation des échantillons, aux mesures des variables et aux relations testées.

#### ▪ Cas des institutions de micro-finance (IMF)

Dans le domaine de la finance responsable, les résultats d'une étude font référence aux approches welfaristes et institutionnalistes qui identifient des institutions de micro-finance (IMF) socialement performantes, des IMF financièrement performantes et enfin des IMF à la fois socialement et financièrement performantes. Il existe une certaine convergence entre les deux approches liée à différents facteurs (externes et internes). Au niveau social, ces facteurs sont associés à la portée sociale (prêts solidaires, incitations dynamiques...). Sur le plan financier, la rentabilité, la productivité du personnel et l'autosuffisance financière sont les principaux déterminants.

En effet, le statut institutionnel, l'âge, la transparence informationnelle, les effets macro-économiques, réglementaires et politiques des pays représentent les facteurs externes. Ainsi, cette étude montre que les relations entre performance sociale et performance financière peuvent indiquer un lien positif, négatif ou encore neutre.

Fondés sur la théorie de responsabilité sociale, vis-à-vis de la clientèle (Carrol, 1979, servet, 2009), les welfaristes évaluent la performance des institutions de micro-finance du point de vue du client à travers la portée sociale (outreach) et l'analyse d'impact (impact assessment). Ce courant de pensée vise les plus pauvres dont les revenus sont à 50% inférieurs au seuil de pauvreté ayant comme objectif l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres. Il est composé essentiellement d'institutions solidaires, ONG ou coopératives, d'une part.

D'autre part, les institutionnalistes reposent sur la théorie des contrats qui considèrent que les contrats incomplets peuvent induire à des comportements opportunistes des demandeurs de crédits (Ghatak et Guinane, 1999). D'un point de vue institutionnel, ce courant de pensée vise la rentabilité financière de l'IMF tout en ciblant une clientèle de ménages de pauvres, permettant donc d'évaluer sa performance<sup>65</sup>. Ces deux approches présentent des limites. La première est associée à la première approche liée aux problèmes de viabilité et de pérennité dus aux subventions, au taux de remboursement faible et aux coûts de fonctionnement élevés. La seconde limite de la deuxième approche concerne l'application des taux assez élevés d'intérêt à la clientèle de micro-entrepreneurs très proches de la ligne de pauvreté, tout en ayant comme objectif d'assurer l'autonomie financière des IMF (Morduch, 1998).

---

<sup>65</sup> La mission sociale est remplie sur la base du critère d'autonomie financière représentée essentiellement par des institutions financières spécialisées en micro-finance réglementées (ONG, institutions financières non bancaires et associations de micro-crédit), tout en s'inscrivant dans une logique de rentabilité.

**Tableau N° 31: Welfaristes et institutionnalistes**

	<b>Welfaristes</b>	<b>Institutionnalistes</b>
Approche	L'évaluation de la performance du point de vue client : -Portée sociale -Etude d'impact	L'évaluation de la performance du point de vue institutionnel : Amplitude de l'institution Pérennité et viabilité des IMF
Clients visés	Très pauvres	Micro-entrepreneurs très proches de la ligne de pauvreté
Types d'institutions	Institutions solidaires	Institutions commerciales
Méthodologie	Recours aux subventions	Autonomie financière
Critiques	Problèmes de viabilité et de pérennité Coûts élevés et différentes méthodes pour mesurer l'impact. Faillites de certaines IMF (taux de remboursement inférieur à 50%).	Problème de sélection de la clientèle (Ces IMF ne touchent pas les plus pauvres des pauvres). Taux d'intérêt élevé. Autosuffisance est une stratégie de long terme.
Objectif commun	Réduction de la pauvreté	

**Source** : Adair et Berguiga, 2010

Selon Ortliszsk et al. (2003), l'atteinte de la performance financière d'une organisation est en fonction de la satisfaction de toutes les parties prenantes. Sous ce postulat, le lien peut être positif entre la performance sociale de l'entreprise et la performance financière. Les consommateurs sont plus motivés à consommer des produits et services d'une entreprise socialement responsable (Cone inc, 2007), ce qui augmente la productivité des employés (Godfrey, 2005) ainsi que le bien-être des investisseurs (Hauston et Johnson, 2000) et des autres parties prenantes.

Nombreuses sont les études qui ont examiné ce lien positif entre la performance sociale et la performance financière. Cependant, l'analyse de cette relation s'est révélée complexe. Plusieurs limites ont été soulignées à savoir échantillonnage inadéquat, omission de variables de contrôle, validité et fidélité des outils de mesure, variables médiatrices et modératrices non considérées et le besoin d'une théorie qui lie la performance sociale à la performance financière (Margolis et Walsh, 2003, Pelozo, 2009). 109 études recensées portant sur l'impact de la performance sociale sur la performance financière, seulement 54 études qui confirment une relation positive, 7 montrent une relation négative, 28 trouvent que le lien n'est pas significative et 20 études qui ont apporté des résultats mixtes (Margolis et Walsh (2003). Une méta-analyse réalisée par Ortiztky et al. (2003) qui a inclus 52 études ayant analysé la relation entre la performance sociale de l'entreprise et la performance financière. Les

résultats montrent que l'investissement socialement responsable peut engendrer des retombées économiques pour l'entreprise. Toutefois, la force de cette relation dépend des indicateurs de mesures de la RSE et de la performance financière utilisée.

Il existe une forte corrélation entre la RSE et les mesures comptables de la performance financière (retour sur investissement), ainsi qu'avec les mesures basées sur le marché (prix de l'action). Une forte corrélation existe aussi entre les indices de réputation (indices de réputation de Fortune) liés à la RSE, et la performance financière par rapport aux autres mesures de la RSE.

Une autre méta-analyse réalisée par Margolis et al. (2007) portant sur 167 études examine la relation entre la RSE et la performance financière. Les résultats révèlent l'existence d'une relation positive mais d'une ampleur relativement faible. Selon la dimension sociale considérée (contributions charitables, la performance environnementale, les écarts de conduite), la relation peut être forte. Cette relation est considérée positive par les auteurs de cette étude, dans la mesure où les bons résultats financiers de l'entreprise permettent une implication sur le plan social.

Dans une étude longitudinale, 113 entreprises du Fortune 500 sont examinées sur une période de trois ans, entre 2001 et 2004. Les résultats ont montré que la relation entre la performance sociale et la performance financière est positive pour les entreprises ayant la capacité d'innovation en offrant des produits de qualité. Cependant, la relation est considérée nulle pour les entreprises disposant de produits de faible qualité. Cette relation est négative pour le cas des entreprises qui ont une capacité d'innovation faible<sup>66</sup>.

#### ▪ Cas des banques

Une étude (Gadioux, 2010) propose une analyse comparée de la situation des banques européennes et non européennes. Elle a élaboré un modèle de réputation adopté aux entreprises du secteur bancaire pour pouvoir tester les relations entre la performance sociétale et la performance financière dans les deux sens. Cette étude a procédé par une approche longitudinale en appliquant des méthodes économétriques de données de panel à un échantillon non cylindré. 692 observations relatives à 127 banques européennes et non

---

<sup>66</sup> Ces résultats confirment que l'entreprise doit s'assurer d'offrir des produits de qualité et innovateurs avant de valoriser sa performance sociale.



européennes, sur la période allant de 2002 à 2008. Les données boursières et comptables sont utilisées successivement pour mesurer la performance financière. La performance sociale est évaluée à partir de la notation de la performance économique, sociale et environnementale par Sustainable Asset Management Group<sup>67</sup>.

Les résultats de cette étude montrent que la performance sociétale est positivement corrélée à la performance financière, indépendamment de l'origine géographique des institutions financières et selon la période étudiée. Une association neutre est révélée de la performance financière<sup>68</sup> (Bebbington et al., 2008; Orlitzky et al., 2003). Rower et al. (2009) affirment que le développement d'organismes extérieurs d'évaluation induit à un risque de réputation pour les organisations. Ce risque se trouve associé au risque de non-conformité qui est défini comme « *un risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui nait du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soit de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif*<sup>69</sup> ».

Ce risque de réputation est défini aussi comme un cadre explicatif pertinent du *reporting* sociétal (KPMG, 2008, Unerman, 2008). La réduction du risque de surveillance et du coût de litiges avec les parties prenantes, dû à la prise en compte des dimensions sociales et environnementales, peut être considérée comme un signal influençant ainsi la valeur actionnariale de l'entreprise sur le long terme (Renneboog et al., 2008, pp.17-24). Cette logique « défensive », reliée à la protection des actifs, peut caractériser les organisations matures du monde contemporain dans lequel le concept d'organisation est en fonction du risque de réputation (Power et al., 2009).

Selon le modèle de réputation de Bebbington et al. (2008), il s'agit d'une relation positive de la performance sociétale vers la performance financière et une association neutre

---

<sup>67</sup> Il fournit des indices de développement durable.

<sup>68</sup> Dans le sens où la réputation s'appuie sur la comparaison sociale des organisations sur un ensemble d'attributs.

<sup>69</sup> Article 4 du règlement 97.02 modifié relatif au contrôle interne des établissements de crédit du comité de la réglementation bancaire et financière

dans le sens inverse. La première relation est éclairée par la théorie des parties prenantes qui stipule que la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise détermine la performance financière de l'organisation.

Deux études portant sur le lien entre la RSE et la réputation montrent que huit dirigeants sur dix admettent que la RSE contribue à renforcer la réputation de l'entreprise et à bénéficier des différents avantages. Certaines recherches montrent que la mise en œuvre de la RSE dans l'entreprise a un impact positif sur la réputation de l'entreprise (Googins et al, 2009, Hill et Knowlton, 2006). Ces études sont réalisées par la Réputation Institute. Cet impact a été identifié sur trois catégories :

- Responsabilité sociale et environnementale
- Vision et leadership
- Environnement du travail

D'autres études réalisées, en 2008 et 2009, ont révélé que 40% de la réputation totale de l'entreprise est associée à ces trois catégories. Les 60% restant sont répartis entre l'attraction émotionnelle, les produits et services et enfin les performances financières<sup>70</sup> (réputation Institute, 2010). Une autre étude (Pfarrer, Pollock, et Rindova, 2010) montre que les entreprises qui ont une bonne réputation perdent en moyenne moins de valeur boursière dans le cas d'une annonce de mauvais résultats financiers. L'étude de Kraatz et Love (2009) indique qu'une entreprise avec une bonne réputation a moins de perte dans le cas où elle procédera à des licenciements. L'étude de Doh et Howton, Howton et Siegel (2009) souligne également qu'une bonne réputation en termes de RSE permet la modération de la baisse de la valeur boursière, dans le cas où l'entreprise est retirée d'un index d'entreprise responsable (comme le The Dow Jones Sustainability Group Index). C'est un index qui regroupe les entreprises les plus responsables. Les résultats montrent que les firmes de grandes tailles disposent d'actifs intangibles, à savoir la réputation, qui ont le plus de valeur. Sous l'hypothèse qui stipule que la RSE est assimilée à un mécanisme de couverture contre le risque de réputation. En période de crise, la RSE peut favoriser une nouvelle définition des besoins (Fernandez et Souto, 2009) ainsi que de nouvelles voies de recherches académiques

---

<sup>70</sup> Lors d'une crise, la réputation de l'entreprise est la première à être touchée (Coombs et Holladay, 2002). « Une crise ou des événements négatifs vont sans aucun doute affecter la réputation de l'entreprise, au point de lui en retirer une partie » (Alsop, 2004, p.17) in (Timothy Coomtz et Holladay, 2006).

et entrepreneuriales (Jonker et De Witte, 2006). De nombreuses études (Alsop, 2004, Davis, Chun, Da Silva et roper, 2003, Dowling, 2002, C. Fombrun et Van Riel, 2003, Jones, et Lille, 2000, Schnietz et Epstein, 2005) soulignent qu'elle constitue un « réservoir de bonne volonté », lorsque des crises importantes (chute boursière, ... ; etc) influence la réputation selon la thèse qui stipule qu'une bonne réputation peut avoir un effet d'un halo protecteur lors d'une crise (Caruana, 1997, Timothy coombs et Holladay, 2006, Ulmer, 2001). Une autre étude menée auprès des institutions de micro-finance<sup>71</sup> des pays d'Afrique du Nord en faisant recours à l'analyse factorielle des correspondances multiples<sup>72</sup> (AFCM). Les résultats de cette étude ont montré qu'il y a deux types d'IMF.

Selon une étude de Baskin(2006) qui concerne une comparaison entre la pratique de la RSE dans les pays occidentaux et dans les pays « des marchés émergents » en Asie, en Afrique, en Amérique de Sud et en Europe de l'Est en se référant aux indicateurs comme Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Global Reporting Initiative (GRI) et le Standard ISO14001 (Mihaylova, 2008), il existe une différence de perception des pratiques socialement responsables d'un pays à un autre. Selon cette étude, la RSE « recontextualisée » peut être en fonction de quatre ensembles de facteurs (Figure N°17) :

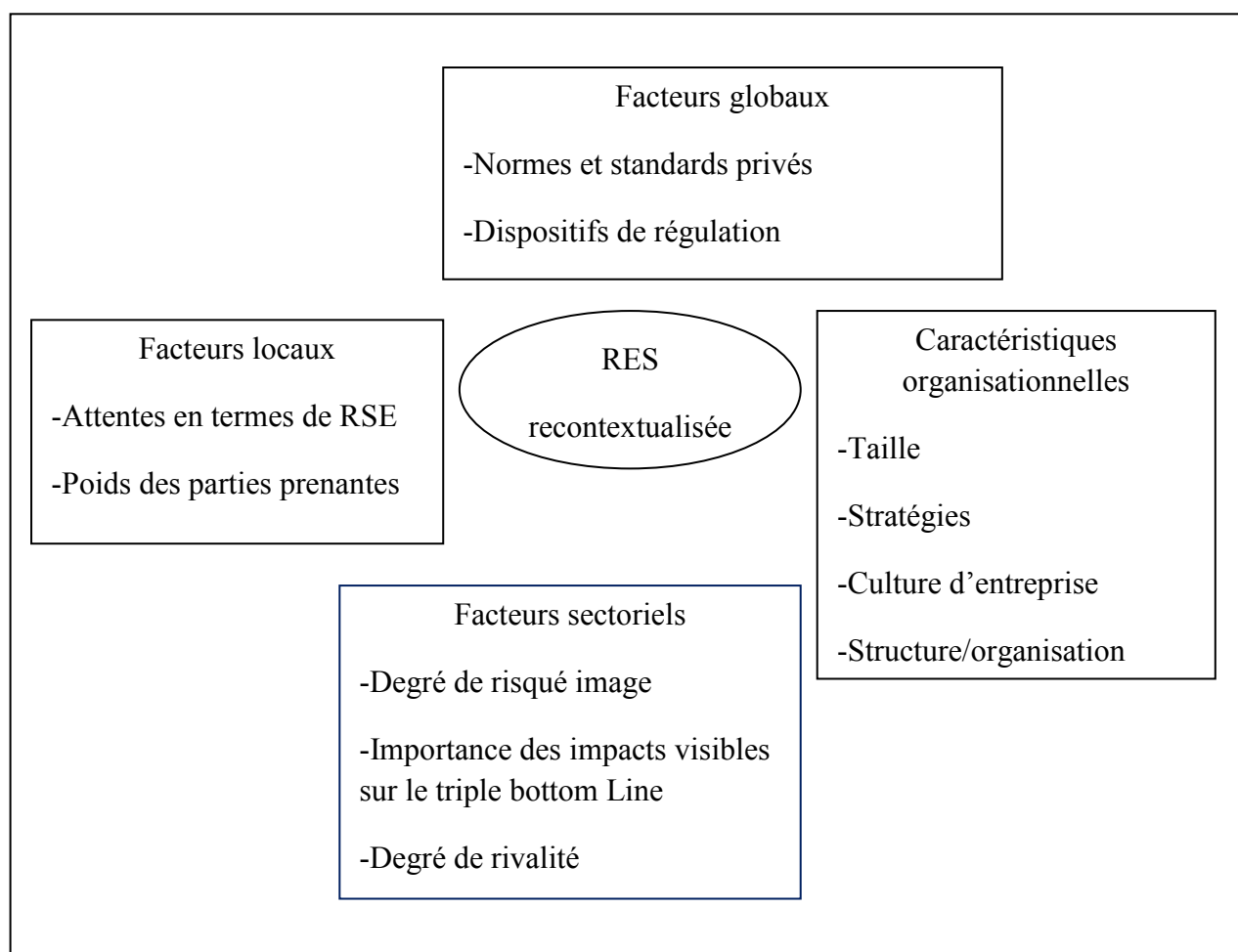
- Des facteurs globaux (les initiatives internationales, à savoir le Global Compact, le GRI, le livre Vert de l'Union Européenne,... ; etc).
- Des facteurs locaux relatifs aux particularités économiques, sociales, environnementales et culturelles propres à chaque pays.
- Des facteurs sectoriels relatifs à l'impact sur le secteur environnemental ou social
- Des facteurs organisationnels à savoir les stratégies et valeurs de l'entreprise, la culture de l'entreprise et son mode de gestion, les valeurs et les managers.

---

<sup>71</sup> Dans le domaine de la micro-finance, une étude vise à examiner l'arbitrage ou la complémentarité entre ces deux types de performance, à l'aide d'une analyse factorielle en coupe instantanée sur un échantillon de 29 Institutions de Microfinance (IMF) dans huit pays de la Région MENA.

<sup>72</sup> Celles qui font l'arbitrage entre la performance sociale et la performance financière et celles qui essayent de concilier entre ces deux dimensions. Sur la base des travaux de Baskin (2006) et Mihaylova (2008), les résultats montrent que les pratiques de la RSE dans les pays européens sont plus appréciées que dans les pays émergents.

**Figure N°13 : Cadre d'analyse intégrative de la RSE « recontextualisée »**



Source : N'Diaye, Soulie (2013)

## 2-2 : Cas des pays émergents

Dans l'objectif de faire référence à des travaux de recherches portant sur les pays émergents en général et sur le Maroc en particulier, nous citons par exemple, la récente étude d'El malki (2014) visant deux objectifs principaux. Le premier porte sur le recueil des données sur les caractéristiques des entreprises opérant au Maroc dont l'objectif est de dresser un portail global des entreprises marocaines et étrangères appartenant à trois secteurs industriels à savoir l'agroalimentaire, le textile et cuir et la chimie /parachimie. Dans le but d'assurer une représentabilité sectorielle et géographique dans la mesure où l'échantillon a été limité au secteur industriel. Trois villes ont été retenues par cette étude à savoir Tanger, Casablanca et Rabat. L'enquête a distingué 82% des entreprises appartenant à la région de

Casablanca, vu le poids économique de cette ville. Le deuxième objectif de cette étude consiste à développer une typologie des engagements sociaux et environnementaux des entreprises. Il s'agit, tout d'abord, d'apprécier les actions sociétales menées dans les trois secteurs et dans les trois régions, ensuite, il s'agit d'analyser ces actions par rapport à certaines caractéristiques de la firme (taille, pays d'origine, secteur, ... ; etc) afin de tenter de déceler s'il existe des différences d'implication sociale. Enfin, l'étude cherche à vérifier le lien entre les actions sociétales et la rentabilité afin d'estimer la performance sociale<sup>73</sup>. Les axes du questionnaire porte sur les dimensions suivantes :

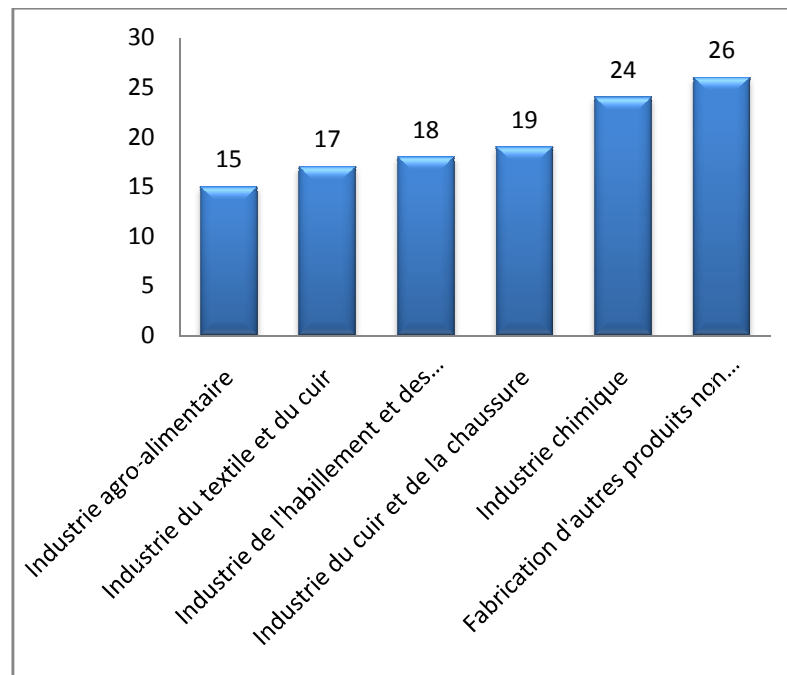
- Les relations de travail avec les employés
- La relation avec la communauté
- La relation avec le territoire
- La protection de l'environnement.

L'enquête a été établie dans les régions de Casablanca, de Tanger et de Rabat et elle a porté sur des entreprises opérant dans les différents secteurs comme le montrent les figures suivantes :

---

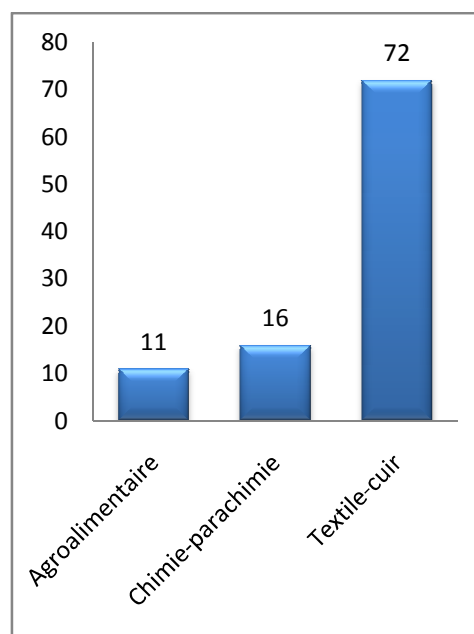
<sup>73</sup> Cette dimension a été appréciée par des mesures de scoring agrégées et désagrégées de performance sociale de l'entreprise (RSE), alors que la rentabilité économique est mesurée à partir de la moyenne sur quatre années de certains ratios de performance économique (ROS).

**Figure N°14 : Secteurs d'activité sur lesquels a porté l'étude**



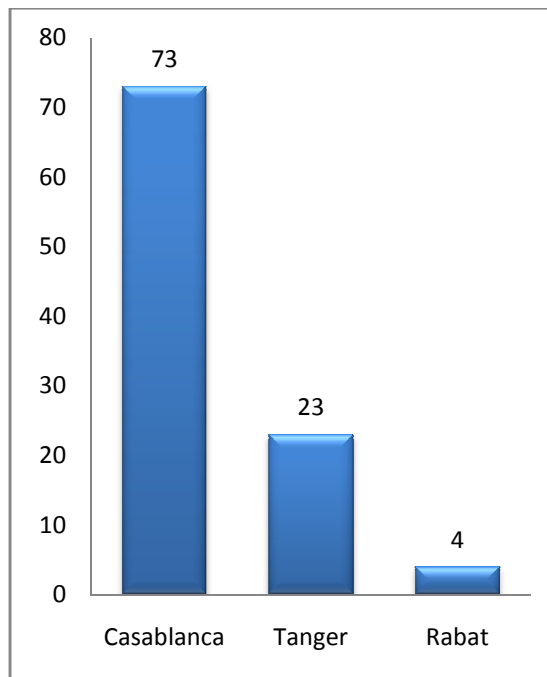
Source : El malki, 2014, p.138

**Figure N°15 : Répartition des entreprises par grand secteur**



Source : El malki, 2014, p.139

**Figure N°16 : Répartition des entreprises par ville**



Source : El malki, 2014, p.139

Cette étude<sup>74</sup> vise à évaluer et à apprécier l'implication sociale et sociétale des firmes implantées au Maroc et opérant dans trois secteurs d'activité et pôles économiques du pays, sachant que les actions menées ont été analysées par rapport à des caractéristiques spécifiques aux firmes (taille, région, secteur, nature de l'activité). L'objectif repose également sur la création d'une mesure composite de performance sociale des firmes implantées au Maroc. Enfin, il s'agit de vérifier s'il existe un lien entre les actions sociétales constitutives de la performance sociale de l'entreprise et la performance financière. Les résultats de cette étude sont mixtes. Il apparaît, en effet, clairement que la dimension « employés » est une dimension essentielle de la performance sociale d'entreprises. Pourtant les autres dimensions (environnement, ... ; etc) ne sont pas prises en compte.

<sup>74</sup> Selon cette étude (El Malki, 2010) visant à étudier le lien potentiel entre les différents environnements, des firmes manufacturières marocaines-externes (institutionnel et réglementaire) et internes (relations avec ses parties prenantes) et leur performance économique et financière mesurée par un certain nombre de ratios de rentabilité, les résultats obtenus montrent que, de manière générale, l'engagement sociétal des entreprises marocaines demeure largement insuffisant. Les résultats obtenus sont positifs sur certaines dimensions, à savoir les relations avec les employés. Cette étude a essayé de mesurer cet engagement en matière de RSE au moyen d'une mesure de performance sociale ad hoc. L'objectif est de vérifier si cette PSE se traduit par un impact (positif, négatif ou neutre) sur la performance financière des firmes. Les résultats ont indiqué que le thème des parties prenantes et celui des ressources disponibles se vérifient pour la dimension « employés » de la PSE.

En résumé, cette étude<sup>75</sup> montre l'importance de la mise en place par les firmes marocaines de véritables stratégies en matière de RSE.

**Tableau N°32 : Résultats de l'étude**

<b>Hypothèse</b>	<b>Résultat</b>
<b>Hypothèse de l'impact social (ou bonne gouvernance)</b>	Vérifiée pour l'ensemble des firmes de l'échantillon : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les firmes du secteur textile et cuir (la relation avec les employés est utilisée pour mesurer la PSE)</li> <li>▪ Les firmes implantées dans le secteur de la chimie (hypothèse vérifiable pour certaines dimensions de la PSE)</li> </ul>
<b>L'hypothèse « Slack ressources »</b>	Hypothèse vérifiée pour l'ensemble des firmes de l'échantillon. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les firmes du secteur textile (la relation avec les employés est utilisée pour mesurer la PSE).</li> <li>▪ Les firmes du secteur de la chimie (quelques soit la mesure de PSE utilisée)</li> </ul>
<b>L'hypothèse du compromis</b>	Hypothèse vérifiée pour certaines dimensions de la PSE <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les firmes du secteur textile et cuir</li> <li>▪ Les firmes du secteur agro-alimentaires</li> </ul>
<b>L'hypothèse de l'opportunisme managérial</b>	Hypothèse vérifiée pour les firmes du secteur agroalimentaire (la mesure de PSE utilisée est la relation avec l'environnement ou bien la mesure binaire).

Source : adapté de El malki, 2010, p.254

Les résultats obtenus montrent que l'hypothèse d'impact social et celle de « Slack ressources » se vérifient pour l'ensemble des firmes de l'échantillon et pour les firmes du secteur textile et cuir et celles du secteur de la chimie. Cependant, l'hypothèse du compromis se vérifie pour ces deux types de firmes pour certaines dimensions de la PSE et l'hypothèse de l'opportunisme managériale est vérifiable dans le cas des firmes du secteur agro-alimentaire. En résumé, la dimension « employés » est considérée comme une dimension essentielle de la PSE contrairement aux autres dimensions (environnement, ... ; etc).

<sup>75</sup> Dans ce sens et selon une autre étude empirique (M'Hamdi et Trid, 2009) portant sur une quarantaine d'entreprises de la région de Fes-Boulemane au Maroc, les résultats montrent que 62,9% des dirigeants des entreprises enquêtées déclarent connaître la RSE.



Selon une étude<sup>76</sup> (Olfa, Boussoura, 2007) vise à s'interroger sur la contribution de la Responsabilité Sociétale des Entreprises à la performance financière des entreprises cotées à la bourse des valeurs mobilières de Tunis. L'objectif est de tester deux approches étudiant l'impact de la RSE sur la performance financière, à savoir la « Social impact Hypothesis » et la « Trade-off hypothesis ». Les résultats de cette étude ont montré qu'il existe un lien positif mais marginal et la taille est un élément déterminant de l'engagement sociétal de ces entreprises.

**Tableau N° 33: Atouts et difficultés de mise en œuvre de la RSE dans les PME<sup>77</sup> de Fès-Boulemane**

Atouts	% de réponse	Freins	% de réponse
-Fidélisation des consommateurs et clients	85, 7%	-Moyens financiers insuffisants	62.9
-Meilleures relations avec les fournisseurs et les donneurs d'ordre	57.1	-Manque de temps	54.9
-Bonnes relations avec l'environnement local	51.4	-L'essentiel est la pérennité économique de l'entreprise	45.7
-Amélioration des relations avec les partenaires sociaux	42.9	-Doute sur les performances économiques	57.1
-Performances économiques améliorées		-Performances économiques améliorées	

Source : D'après M'Hamdi et Trid (2009)

Dans la même perspective, nous présentons les résultats d'une étude exploratoire basée sur une enquête menée auprès de 2000 chefs de PME appartenant à différentes régions du Québec (490 dirigeants de PME). La méthodologie adoptée repose sur des analyses de régression. C'est l'une des premières études qui teste d'une manière simultanée un ensemble

<sup>76</sup> De telle étude s'interrogeant sur la contribution de la Responsabilité Sociétale des Entreprises à la performance financière des entreprises cotées dans un contexte de pays émergent, à savoir la Tunisie. Les résultats de cette recherche indiquent deux constats. Le premier révèle l'existence d'un lien positif mais marginal. Le deuxième met en évidence l'engagement dans les pratiques sociétales selon la taille des entreprises (Olfa, Boussoura, 2007).

<sup>77</sup> Les caractéristiques communes des PME sont selon Pierre-Anderson (1997, p.98) :

- La petite taille, par définition
- La centralisation de la gestion
- Une faible spécialisation
- Des systèmes d'informations informels et simples
- Une stratégie intuitive et peu formalisée.

de composantes de développement durable, ainsi que l'influence de facteurs institutionnels, organisationnels et individuels.

- Quant au facteur de la localisation, il apparaît qu'il détermine d'une manière significative les enjeux sociaux que ceux environnementaux, contrairement aux propos de Berger-Douce et Courrent(2009) et Perez (2009) qui soutiennent que le territoire a un rôle important à jouer dans la sensibilisation des PME aux enjeux environnementaux du développement durable.
- Concernant le statut d'exportateur, les résultats ont révélé que la sensibilité des entreprises internationalisées est considérée plus internationale que locale. La taille joue un rôle important expliqué par l'existence de ressources financières suffisantes, et également par l'attractivité de l'entreprise (Henault et Lemoine, 2008 ; Berger-Douce et Courrent, 2009). Les enjeux sociétaux sont plus déterminés par les enjeux environnementaux.
- Les PME innovantes sont engagées dans le développement durable et répondent plus aux enjeux environnementaux que les enjeux sociaux. La disponibilité des moyens financiers détermine plus les enjeux sociétaux que ceux environnementaux.
- Concernant les facteurs individuels, les femmes entrepreneurs sont plus sensibles aux enjeux du développement durable, sauf pour le maintien des emplois dans leur région. Ceci est expliqué par la direction de ces femmes d'entreprises plus petites avec un personnel qui pose moins de soucis. Pour l'âge du dirigeant, ce sont les plus âgés qui sont plus sensibles aux enjeux environnementaux que sociaux alors que les jeunes dirigeants sont plus occupés de d'autres soucis (le développement de leur marché, la recherche de ressources financières afin d'assurer leur compétitivité et d'accéder au financement adéquat).

En résumé, les facteurs institutionnels sont dominés par ceux d'ordre organisationnel qui peuvent déterminer certains enjeux sociaux, alors que les facteurs individuels comme l'âge et le sexe du propriétaire dirigeant expliquent la sensibilité des PME aux enjeux environnementaux. Cette étude exploratoire a donc porté sur la sensibilité (intentions louables) et pas sur des actions.

Delchet (2006) présente un travail portant sur l'intégration de la dimension de l'environnement par les PME/PMI, influencée par les caractéristiques internes de l'entreprise

(son identité, la structure relative aux technologies, aux produits/marché, la structure organisationnelle, son personnel (sa structure hiérarchique, sa distribution d'âge, ses structures sociales, son niveau de qualification, les facteurs liés aux caractéristiques des dirigeants (leur culture, leur âge, leur expérience, etc.), la localisation, le contexte culturel, social et politique, son âge, ses performances économiques)).

Une autre étude, sur la responsabilité sociale des PME (Baroeul, 2004) présente une synthèse des résultats d'une enquête menée auprès des milliers d'entreprises européennes qui a montré que la taille de l'entreprise, le degré d'implication dans les différents types d'activités sociétales, et son âge sont corrélés. Le manque de temps et de ressources, ainsi que la mauvaise connaissance du sujet constitue les principaux freins à cet engagement.

Selon l'étude (Cabagnols et Le Bas, 2006) portant sur une enquête menée auprès d'entreprises de la région de Rhone-Alpes. L'objectif de cette étude est de mieux connaître le comportement des entreprises en matière de RSE, ainsi que de mesurer le degré d'engagement de ces entreprises. Les domaines de la responsabilité retenus sont le social, sociétal et l'environnemental. Les résultats montrent que les aspects de la RSE (social, sociétal et environnemental) ne sont pas déterminés pour les mêmes facteurs. Ce qui ne correspond pas aux études qui ont porté sur les pratiques environnementales des PME (Berger-Douce, 2004).

**Tableau N°34: Comparaison des effets selon le type d'engagement en RSE**

	Type d'engagement en RSE			
Variable	Social	Sociétal	Environnemental	Global
Secteur	significatif après contrôle de la TEFF	Significatif après contrôle de l'âge	Significatif seul Non significatif après contrôle de la TEFF	Significatif après contrôle de la TEFF et de l'âge
Tranche d'effectif	Significatif	Non significatif	Significatif	Significatif
Age depuis la création	Non significatif	Significatif	Significatif	Non significatif
Formalisation	Non significatif	Significatif positif	Significatif positif	Significatif positif

Source : Cabagnols et Le Bas (2006)

Une autre étude propose une analyse comparative de l'engagement environnemental des PME françaises et tunisiennes en fonction de trois dimensions à savoir : L'intégration, le volontarisme et la formalisation (Spence et al., 2007b ; Ben Boubaker Gherib et al., 2007).

**Tableau N°35 : Synthèse des principales divergences observées entre les échantillons français et tunisiens**

Engagement des PME	Faiblesse de formalisation de l'engagement de la PME (Tunisie)
Facteurs organisationnels	Importance de certification qualité (France)
	Influence de l'ouverture internationale (Tunisie)
	Appartenance à un secteur d'activité polluant (Tunisie)
	Mesures incitatives individuelles et collectives (Tunisie) et démarches collectives (France)
	Cadre réglementaire contraignant (France)
Facteurs personnels	Faiblesse de la dimension normative de l'engagement (Tunisie)

Source : Spence et al., 2007b ; Ben Boubaker Gherib et al., 2007

Concernant les divergences observées entre les deux échantillons au niveau de l'engagement des PME, il s'agit d'une faiblesse de la formalisation de l'engagement de la PME Tunisienne. Les facteurs organisationnels sont en termes d'importance de la certification qualité pour les entreprises françaises, d'influence de l'ouverture internationale sur les entreprises tunisiennes et l'appartenance de ces firmes à un secteur d'activité polluant. Il s'agit également des mesures incitatives individuelles et collectives en Tunisie et démarches collectives, et du cadre réglementaire contraignant en France. Les facteurs personnels sont liés à la faiblesse de la dimension normative de l'engagement en Tunisie.

**Tableau N°36 : Synthèse des convergences observées entre les échantillons français et tunisiens**

Engagement des PME	Engagement moyen des PME
Facteurs organisationnels	Absence d'effet-taille de l'organisation
	Absence d'impact de l'âge de l'entreprise
	Faible pression de la part des clients nationaux
	Méfiance vis-à-vis des dispositifs
	Manque d'information (réglementation)
Facteurs personnels	Importance de l'engagement affectif du dirigeant
	Importance de la dimension calculatrice de l'engagement

Source : (Spence et al., 2007b ; Ben Boubaker Gherib et al., 2007

Les principales convergences observées entre les deux échantillons concernent l'absence d'effet-taille de l'organisation et de l'âge de l'entreprise, la faible pression de la part

des clients nationaux, une méfiance vis-à-vis des dispositifs incitatifs, ainsi que le manque d'information en matière de réglementation environnementale. Ces convergences correspondent à des facteurs organisationnels. Pour les facteurs personnels, ils sont en termes de l'importance de l'engagement<sup>78</sup> affectif du dirigeant ainsi que de la dimension calculatrice de l'engagement.

Dans l'objectif d'identifier les entreprises les plus performantes parmi les 40 plus grandes capitalisations cotées à la Bourse de Casablanca, Vigeo<sup>79</sup> a remis des trophées « Top-performers RSE » à huit entreprises, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau N°37: les Top-performers RSE**

Entreprise	Secteur d'activité	Critère d'attribution du Trophée
BMCE Bank	Banque	Stratégie environnementale et contribution aux causes d'intérêt général
BMCI	Banque	Gestion des carrières, formation et promotion de l'employabilité
Centrale laitière	Agro-alimentaire	Maîtrise du risque produit
Cosumar	Agro-alimentaire	Maîtrise du risque produit, indépendance du conseil d'administration, audit et contrôle internes
Lafarge Ciments	Bâtiments et Travaux publics	Respect de la liberté syndicale, promotion du droit de négociation collective et du dialogue social
Lydec	Services aux collectivités	Prévention des discriminations et promotion de l'égalité professionnelles
Managem	Mines	Promotion du dialogue social
Maroc Telecom	Télécommunications	Prévention de la corruption, contribution aux causes d'intérêt général

Source : [www.vigeo.com](http://www.vigeo.com)

<sup>78</sup> Issu de la gestion des ressources humaines, le concept d'engagement (communément pour les anglosaxons) vise à décrire la relation entre l'individu et son environnement du travail (Thevenet, 1992). Depuis une quarantaine d'années (Becker, 1960), ce concept a fait l'objet de plusieurs recherches académiques, ainsi qu'une certaine majorité est atteinte par les méta-analyses produites (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 ; Rikatta et VanDik, 2005). Ce concept est défini par Meyer et Herscovitch (2001) comme « *une force qui pousse l'individu vers une « ligne d'action » orientée vers un ou plusieurs objectifs précis* ». Dans années quatre-vingt (O'Reilly et Chatman, 1986), ce concept, vu son caractère multidimensionnel, a émergé vers la conceptualisation proposée par Meyer et Allen (1991 et 1997) qui distinguent trois dimensions :

- La dimension affective liée à l'attachement émotif, l'identification et à l'implication du salaire vis-à-vis de l'organisation.
- La dimension normative renvoie au sentiment moral du salarié de choisir de rester dans l'organisation et d'être obligé et responsable.
- La dimension calculatrice relative au ratio coûts/bénéfices qui déterminent la prédisposition de l'individu d'être lié à une organisation.

<sup>79</sup> [www.vigeo.com/csr-rating.../20140106\\_CP\\_Top\\_performers\\_Maroc.pdf2-1.p](http://www.vigeo.com/csr-rating.../20140106_CP_Top_performers_Maroc.pdf2-1.p) .

En appui sur des engagements et des processus managériaux, Vigéo<sup>80</sup> note les entreprises marocaines comme étant les plus probants de la place. Les entreprises figurant dans le tableau ont obtenu les meilleurs niveaux d'assurance sur leur capacité à améliorer la maîtrise de leurs risques et à renforcer la durabilité de leurs performances financières<sup>81</sup>.

Les engagements évalués portent sur:

- La cohésion du capital humain et le respect des Droits de l'Homme,
- La protection de l'environnement,
- La gouvernance responsable,
- L'éthique des affaires.
- La contribution au développement économique et social des régions d'activité.

Selon la méthodologie de Vigéo qui repose sur une mesure de la performance des entreprises selon leur responsabilité sociale, six domaines sont privilégiés à savoir l'insertion dans la société civile, le gouvernement d'entreprise, les relations clients et fournisseurs, la santé, la sécurité et l'environnement, les ressources humaines et les normes internationales de travail, ainsi que les droits de l'homme qui sont retenus dans les critères d'éligibilité.

Cependant, dans le cadre de la RSE, et selon Perez (2002b) « *la principale difficulté réside dans les critères à utiliser pour aboutir à une gestion satisfaisante tant des portefeuilles de titres concernés que des firmes correspondantes* ». Trois principales limites sont associées à la sélection des entreprises « vertueuses ».

- La première limite est liée à la multiplicité des sources d'informations, ou à la difficulté d'accès à ces informations (Rockness et Williams, 1988). La gestion d'un fond traditionnel est moins coûteuse que celle d'un fond socialement responsable. Généralement, les gérants font recours à des agences spécialisées. Ce qui pose le problème de manque d'implication des sociétés de gestion et de l'activité commerciale de l'entreprise.

---

<sup>80</sup> Ils portent sur 20 critères distincts notés à partir de 250 indicateurs. Ils prennent en compte l'information publique des entreprises, les points de vue des parties prenantes (ONG, Syndicats) et sont alimentés par la veille médias de Vigéo. Les ratings sont effectués en conformité avec la méthodologie propre de Vigéo.

<sup>81</sup> Certaines de ces entreprises comme Lafarge Ciments et Managem sont labellisées RSE par la CGEM. Elles ont des pratiques sociétales qui sont conformes aux règles et principes de la RSE.

- La deuxième limite est relative au statut des informations sociétales. La comptabilité des entreprises contient aujourd'hui plusieurs types (Capron, 2002) comme celle sociétale (Colass, 2000). Selon Perez (2002b), la réédition des comptes est une contrainte due à l'émergence de la responsabilité globale des entreprises : *« la capacité à rendre des comptes (accountability) est inhérente au principe même de responsabilité : l'un ne va sans l'autre (...). L'élargissement du référentiel de responsabilité que représente la responsabilité globale induit inévitablement une contrainte accrue d'accountability »*. Ce qui montre le manque d'homogénéité dans la mesure de la responsabilité sociétale des entreprises (Oxibar, 2003), ainsi que le problème de la pertinence des normes établies pour évaluer la véritable performance sociétale des entreprises (Quairel, 2001, 2004, Rubinstein, 2003). Cependant, afin de répondre aux demandes des investisseurs socialement responsables, les entreprises ont tendance à améliorer la diffusion d'informations sociétales au niveau de la qualité et de la quantité (Friedman et Miles, 2001, Louche, 2003).
- Enfin, la troisième limite se trouve associée à la valorisation des informations sociétales par les marchés financiers. Lors de leurs décisions d'investissements, les entrepreneurs intègrent les informations sociétales (Derkes et Antal (1985), Patten (1990)). Certaines études montrent que les universités comme investisseurs institutionnels donnent de l'importance aux informations sociétales plus que celles financières (Buzby et Falk (1979)). D'autres études stipulent que selon l'horizon temporel de décision, les informations sociétales sont prioritaires que celles financières (Welch et Wazz (1999)). La performance sociétale est en fonction des stratégies d'investissement et par conséquent de la diversité des horizons temporels<sup>82</sup> (Johnson et Greening, 1999).

---

<sup>82</sup> L'évaluation sociétale constitue un modèle fragile et approximatif de la performance globale des entreprises. Cette fragilité de ce modèle est due à deux critères : celui de la multiplicité des critères d'évaluation et celui de l'absence de la valorisation des informations sociétales par les marchés financiers. Les limites des indicateurs non financiers découlent à la fois d'objectifs financiers et non financiers que l'entreprise s'est fixée dans sa démarche stratégique. Selon Germain et Trebucq (2004, p.36), *« pour assurer son rôle, un système de mesure de performance doit s'inscrire dans le prolongement de la mission que s'est fixée l'entreprise, des objectifs qui en découlent et des moyens mis en œuvre pour les atteindre »* sans quoi *« les entreprises risquent de mesurer des performances différentes des objectifs qu'elles poursuivent. La question du pilotage stratégique de l'entreprise est généralement délaissée par les différentes mesures alternatives de la performance »* (Germain et

En résumé, dans cette section, nous avons présenté, tout d'abord, une synthèse des travaux et études réalisés dans des pays développés et émergents. L'objectif était d'identifier les principaux avantages et freins perçus par les entreprises dans leur l'engagement sociétal. Il s'agit de distinguer plusieurs critères relatifs à des facteurs organisationnels, institutionnels, internes ou externes. La particularité du contexte dont lequel opère l'entreprise peut jouer un rôle important dans le choix de l'entreprise de s'engager dans une démarche de RSE. Cependant, une vue d'ensemble sur les études déjà citées suggère qu'il n'existe pas un consensus sur le lien entre la RSE et la PF vu que ces études se sont focalisées sur l'entreprise plutôt que sur les parties prenantes et la société. Comme le souligne Wood (2010), les résultats de ces études examinant ce lien restent variables et incohérents dus à des différences conceptuelles, opérationnelles et méthodologiques dans les définitions de la RSE et de la PF. Il existe, en effet, un lien positif, même si faible, entre les deux variables en utilisant de nouvelles technologies comme la méta-analyse (Margolis et al., 2007 ; Orlitzky et al., 2003).

---

Trebucq, 2004, Choffel et Meyssonier, 2005, Bollecker et Mathien, 2008). Ces indicateurs non financiers constituent un moyen d'atteindre les objectifs financiers de l'entreprise. C'est le cas par exemple du modèle du balanced Scorecard (Kaplan et Norton) ou encore celui de sustainability balanced Scorecard de Hockerts (2001) dans lesquels sont privilégiés les indicateurs financiers de performance opérationnels. Les différents axes de ces modèles que sont l'innovation et l'apprentissage contribuent à l'amélioration du processus interne, notamment la satisfaction de la clientèle et des actionnaires. Ces indicateurs opérationnels sont, ainsi, pilotés et évalués en fonction de leur contribution à la performance financière. La raison pour laquelle, les différents outils alternatifs de mesure de la performance de l'entreprise s'appuient sur une vision segmentée de la performance globale de l'entreprise en différentes dimensions (économique, sociale, sociétale, environnementale, etc.) séparées les unes avec les autres (Dohou et Berland, 2007). La première forme focalisée sur les questions comptables et financières à destination des actionnaires, des dirigeants et des banquiers. La seconde forme plus fonctionnelle, utilisée à des fins de communication (interne et /ou externe) envers les autres parties prenantes de l'entreprise, sans de réelle coordination entre eux (Weaver et al., 1999, Germain et Trebucq, 2004, Capron et Quairel Lanoizelee, 2006).



### **Conclusion du chapitre II :**

L'engagement sociétal de l'entreprise est, en effet, en fonction d'un ensemble de facteurs qui déterminent les pratiques des entreprises en matière de RSE. Dans cette optique, il s'agit de distinguer des facteurs déterminants l'engagement de la PME comme ses caractéristiques (sa proximité avec son milieu (interne et externe), sa flexibilité organisationnelle, sa capacité à innover). Ces atouts aident également l'entreprise à surmonter plusieurs faiblesses relatives au manque de ressources, de temps et de connaissances. Cela met en question plusieurs éléments liés à la PME comme la cohérence entre les déterminants, les pratiques et les retombées de la RSE, l'identification des parties prenantes environnementales, et la mesure de la valeur sociale et environnementale dans la création de la valeur. La pertinence de la RSE dans la PME semble connaître un consensus vu que les travaux qui ont porté sur les PME évoluent dans des contextes géographiques, sociaux et culturels différents.

Le savoir-faire acquis en s'inscrivant dans une démarche de RSE, la fidélité et la satisfaction des employés, l'identification de la communauté avec une entreprise socialement responsable, sont tous des éléments ayant un impact sur la valeur créée par l'entreprise. L'intégration de la RSE dans la culture de l'entreprise peut apparaître comme un déterminant qui assure sa rentabilité et sa survie. Les divergences des résultats entre les différentes études traitant les avantages et inconvénients de la RSE trouvent, ainsi, ses sources dans plusieurs critères comme la taille de l'entreprise et les mesures utilisées dans l'évaluation de l'engagement sociétal qui se varient d'une étude à une autre.

En se basant sur les études citées au niveau de ce chapitre, nous avons construit notre étude de terrain (enquête et guide d'entretien). Nous synthétisons ce propos dans le tableau suivant :

**Tableau N°38 : Méthodologie de construction de l'étude du terrain**

**: Méthodologie de construction de l'étude du terrain**

<b>Facteurs</b>	<b>Items</b>
<b>Facteurs institutionnels et organisationnels</b>	<b>Variables démographiques</b> -Identification de l'entreprise -Statut juridique -Taille de l'entreprise -Secteur d'activité -Cotation en bourse - Implantation de l'entreprise - Service ou département d'appartenance - Fonction dans l'entreprise
<b>Facteurs individuels</b>	<b>Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE</b> Degré de connaissance de la notion de la RSE -Instruments de la RSE (principes et lignes directrices de la RSE, normes de certification sociale ou environnementale, labels, instruments de <i>reporting</i> , de notation et d'évaluations, code de conduite et boîte à outils). -Importance accordée aux acteurs dans la définition de la politique RSE -Le regard porté sur la politique RSE de l'entreprise -L'encadrement normatif de la RSE -Le but d'être une entreprise responsable socialement
<b>Facteurs organisationnels</b>	<b>Actions menées et outils mobilisés</b> -Les normes de responsabilité sociale des entreprises appliquées de manière volontaire et celles imposées par la réglementation. -Formalisation de la politique de RSE dans un document -La participation de manière directe et effective des catégories d'acteurs à la définition de la stratégie de responsabilité sociale. -Le département ou la fonction de la personne en charge du contrôle de la politique de responsabilité sociale. - Possession de l'entreprise d'un code de conduite ou d'un autre instrument de type volontaire dans lequel sa politique et/ou ses engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises sont formalisés. - La possession de l'entreprise des mécanismes de contrôle du respect de son code de conduite - Le respect du code de conduite imposé aux acteurs suivants de manière contractuelle? - Le respect des critères éthiques, sociaux ou

	<p>environnementaux lorsque l'entreprise investit des fonds sur les marchés de capitaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La diffusion de l'entreprise des informations en rapport avec sa politique de responsabilité sociale</li> <li>- situer les pratiques de RSE, sur une échelle de 1 à 5.</li> <li>- Critère de fondement pour déterminer la performance environnementale et sociale de votre entreprise.</li> <li>- Adoption de l'entreprise des instruments de RSE dans les prochaines années.</li> <li>- Identification des domaines où l'action de RSE peut être améliorée.</li> </ul>
<b>Facteurs organisationnels</b>	<p><b>Réticences et freins perçus en matière de RSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les obstacles à surmonter dans la mise en œuvre de sa politique de responsabilité sociale.</li> <li>- Identifier le type d'acteurs dans l'entreprise avec lequel il y a des litiges, dans la mise en œuvre de sa politique de RSE.</li> <li>- Effet négatif de la crise mondiale actuelle sur la stratégie de RSE adoptée par l'entreprise.</li> </ul>
<b>Facteurs organisationnels</b>	<p><b>Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'impact d'une démarche RSE sur la Gestion des Ressources Humaines.</li> <li>- Interaction positive entre la RSE et la performance financière de votre entreprise.</li> <li>- La RSE comme un facteur de performance de l'entreprise.</li> <li>- L'entreprise, la performance et la compétitivité</li> <li>- Qualification de la performance globale de l'entreprise par rapport aux entreprises de même secteur.</li> <li>- L'impact d'une démarche RSE sur les indicateurs financiers</li> <li>- Contribution de la RSE à la promotion d'un mode de gouvernance fondé sur une logique partenariale et coopérative</li> </ul>

### **Conclusion de la Première partie :**

La notion de la RSE ne cesse de s'élargir, de se diversifier et de se complexifier, tant au plan théorique qu'opérationnel. Ceci reflète les multiples changements structurels et contextuels qui affectent l'environnement de l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Ces dernières se sont diversifiées dans leur nature comme dans leurs attentes ou exigences vis-à-vis de l'entreprise. La nécessité pour les entreprises de prendre en compte explicitement des considérations extra-financières, dans leurs modes de gouvernance, de conception et de mesure de leurs performances, découle des pressions croissantes exercées par les parties prenantes.

Ce concept de la RSE apparaît comme un concept multidimensionnel et complexe. Ces pratiques sont donc en fonction de divers facteurs comme la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, l'horizon d'investissement ou encore l'appartenance à un système économique et social. La culture nationale semble également expliquer l'importance des discours et pratiques RSE dans les sphères managériales, académiques et qui est susceptible d'exercer une influence sur les comportements et les attitudes adoptés.

L'investissement dans la RSE peut être contributif en le reliant à la thématique de la bonne gouvernance associée à une transparence financière comme l'expliquent Capron et Quairel-Lanoizelee (2007), la promotion de la démarche RSE auprès des investisseurs passe par « *la bonne gouvernance, la transparence, et la qualité de l'information extra-financière diffusée et aussi de la gestion du risque : risque de réputation, risque juridique, risque d'accidents environnementaux* » (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2007). D'où la nécessité d'avoir une gestion proactive et dynamique pour limiter les risques de sanction de perte de réputation.

Dans ce sens, la RSE fait partie intégrante des nouveaux systèmes de gouvernance internationale. Elle a des répercussions sur la gestion des entreprises. En s'appuyant sur des normes internationales, elle doit être transposée dans les différents systèmes nationaux. En effet, un modèle unique de RSE n'existe pas parce que, les formes et les tailles d'entreprises sont diverses. Ceci conduit à des conceptions qui dépendent de la place et du rôle qui leur sont attribués par les sociétés et leurs systèmes socio-productifs.

Le Maroc, comme pays émergent, dispose d'un cadre normatif et réglementaire (Label RSE) qualifiant certaines de ses entreprises de responsables socialement en suivant un système de notation extra-financière assez particulier. Dans ce contexte, l'étude de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE apporte-t-elle d'autres éléments de réponse quant aux déterminants de l'engagement sociétal de ces entreprises? Tel est l'objectif de la deuxième partie de cette thèse.

DEUXIEME PARTIE :

Etude empirique des motivations et freins à l'engagement sociétal des entreprises labellisées

RSE au Maroc

---

***DEUXIEME PARTIE :***

***Etude empirique des motivations et freins à l'engagement sociétal des entreprises  
labellisées RSE au Maroc***

Etude empirique des motivations et freins à l'engagement sociétal des entreprises labellisées  
RSE au Maroc

---

### Introduction de la Deuxième partie

Dans un contexte d'ouverture de l'économie, de compétitivité et de concurrence accrue, la RSE est considérée comme un véritable atout de différenciation sur le territoire. Cette démarche améliore, également, la fiabilité de l'information extra-financière en favorisant l'investissement socialement responsable, la pérennisation de l'entreprise, et l'amélioration de son image.

Dans la mesure où cette approche peut avoir des conséquences macro-économiques importantes en termes de contribution effective au développement économique, social et politique de chaque pays, le Maroc a mis en place une politique répondant à cet enjeu stratégique. Dans ce cadre, il a élaboré une charte conforme à la législation de travail nationale, aux objectifs de développement durable et de responsabilité sociale, et un Label de RSE qui positionne le royaume à l'international en matière de RSE. Les entreprises s'engagent en faveur des territoires où elles sont implantées, en obéissant à des principes éthiques et philanthropiques, et à des impératifs normatifs.

La deuxième partie présente, en effet, l'étude empirique et comporte deux étapes :

-Une étude quantitative qui a pour objectif d'analyser l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc en matière de bénéfices et freins à l'engagement sociétal.

-Une étude exploratoire qualitative, basée sur la réalisation des entretiens directifs et semi-directifs auprès de certaines responsables des entreprises de l'échantillon, et portant sur le même objectif de l'enquête.

Nous présentons également les résultats de l'étude quantitative et qualitative, en se basant sur la Classification Hiérarchique Ascendante et l'analyse du contenu thématique. Cette deuxième partie s'articule en deux chapitres :

Le **premier chapitre** présente le positionnement épistémologique et méthodologique du sujet, ainsi que l'échantillon et les questionnements de recherche. Le **deuxième chapitre** sert d'analyse et d'interprétations de l'étude empirique menée auprès des entreprises labellisées RSE au Maroc.

### **Chapitre I : La RSE : une traduction concrète et volontariste de la théorie des parties prenantes?**

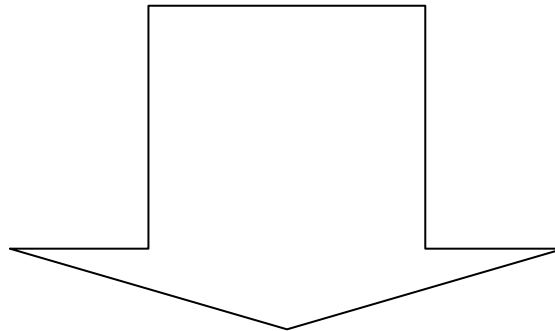
Section 1 : Les fondements théoriques de la RSE

Section 2 : Les modèles explicatifs de  
sociétal des entreprises

### **Chapitre II : Analyse des déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de l'engagement sociétal des entreprises**

Section 1 : Les bénéfices attendus de l'engagement sociétal et les freins au développement des pratiques responsables

Section 2 : RSE et performance financière  
: un débat non tranché



### **Chapitre III : Méthodologie et questionnements de recherche**

Section 1 : Posture épistémologique et méthodologique

Section 2 : Echantillon et questionnements de recherche

### **Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique**

Section 1 : Analyse des résultats de l'enquête

Section 2 : Analyse des résultats des interviews



### Chapitre III : Méthodologie et questionnements de recherche

Les pratiques de la RSE à l'échelle planétaire semblent, en effet, se diffuser en suivant deux mouvements opposés. Le premier mouvement est l'universalisation en s'appuyant sur les différentes normes internationales et le deuxième est la conceptualisation dans la mesure où la RSE est définie par chaque pays en fonction des conditions culturelles et institutionnelles locales (Pasquero, 1997). Dans cette optique, la culture nationale a un impact sur les représentations et les conceptions de la RSE. Nombreux sont les auteurs qui ont mis en évidence les différences culturelles de définitions concernant les notions de développement durable et de RSE (Mercier, 2004, Pasquero, 2005a, Capron et Quairel-Lanoizelee, 2004, 2007). D'autres auteurs ont confirmé ce constat en faisant recours à des études comparatives (Maignan et Ferrelle, 2003, Maignan et Raslon, 2002).

Dans ce sens, le contexte de la RSE au Maroc se caractérise, aujourd'hui, par la mise en place des codes de conduite, d'une charte de responsabilité sociale et d'un Label RSE élaboré par la CGEM en suivant les dispositifs de régulation internationaux. Rappelons que le principal objectif de cette recherche est d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc. Pour ce faire, une approche à deux phases a été adoptée. Il s'agit, tout d'abord, de mener une enquête par questionnaire auprès de ces entreprises. Par la suite, une série d'entretiens a été réalisée auprès de chefs et responsables au sein de ces entreprises.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à la méthodologie de recherche mise en œuvre dans cette thèse. Nous décrivons, en premier lieu, notre positionnement épistémologique positiviste modéré voire aménagé qui semble être le plus approprié pour notre problématique et nous détaillerons la méthode de recherche adoptée qui suit une démarche mixte (**Section 1**). En deuxième lieu, il s'agit de formuler les différents questionnements de recherche auxquels nous essayons de répondre empiriquement au moyen d'outils d'analyse statistique (**Section 2**).

## **Section 1 : Posture épistémologique et méthodologique**

Tout travail scientifique se base, en effet, sur une conception et une vision des choses qui est considérée comme une condition de la cohérence globale du projet de recherche (Roger et 2003 in Demaria, 2008). D'où l'importance de se situer par rapport à plusieurs questions fondamentales liées, par exemple, au statut de la connaissance (qu'est ce que la connaissance, la manière dont elle est engendrée... ; etc).

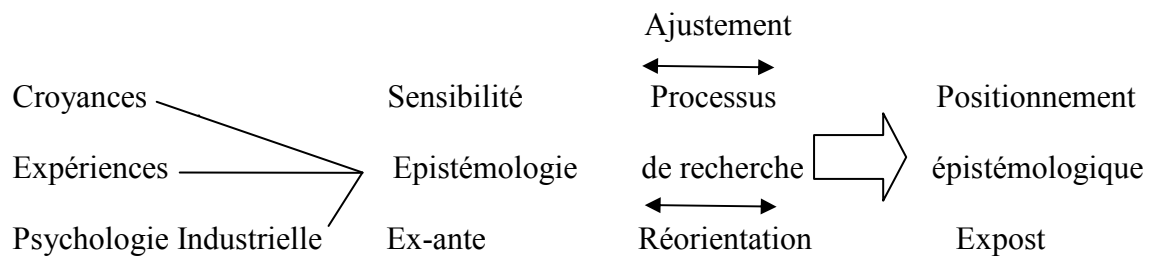
Avant de formuler les questionnements de recherche sur lesquels nous allons baser notre thèse, il nous semble indispensable de clarifier notre posture épistémologique ainsi que la méthodologie de recherche dans laquelle nous nous inscrivons. Ainsi, dans cette section, nous reviendrons sur les principaux positionnements épistémologiques et méthodologiques, avant de nous attarder sur la démarche de recherche adoptée dans le cadre de ce travail de cette thèse. Nous détaillerons par la suite l'échantillon et nous expliquerons les raisons qui ont motivé notre choix.

### **1-1 : Choix épistémologique**

En effet, mener une réflexion épistémologique, théorique et méthodologique a généralement comme but de déterminer des points de repères et des guides pour le chercheur en lui permettant de construire, de réaliser et de discuter son projet de recherche (Wacheux, 1996). Pour Le Moigne (1995), la science de gestion est une science de l'ingénierie des organisations. Son objectif est de s'intéresser au processus de conception d'actions organisationnelles finalisées. Dans ce domaine, l'épistémologie est définie « *en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances brulables* » (Piaget, 1967). Elle est considérée comme la philosophie de connaissance, la théorie de sciences ou encore comme la théorie de la connaissance (Cohen, 1996). Pour Wacheux (1996), « *Adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants et des journalistes qui parlent sur l'entreprise au seul titre de leurs praxis ou de leurs expériences* ». Dans ce sens, la posture épistémologique facilite au chercheur le travail de formulation de son projet de recherche. De plus, elle apparaît primordial à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1990) dans la mesure où elle permet au chercheur de procéder à des démarches de recherche et à une connaissance différente.

Nombreux sont les auteurs qui ont insisté sur l'importance d'une réflexion épistémologique dans les travaux issus des Sciences de Gestion (Koenig, 1997, Le Moigne, 1995, Baumart, 1997, Miles et Huberman, 2003, Perret et Seville, 2003, in Colle, 2006). Par ailleurs, le positionnement épistémologique permet de « *guider le chercheur dans son processus d'appréhension et de compréhension du phénomène étudié* » (Demaria, 2008). Bouamard (1997) ajoute que « *le positionnement du jeune chercheur est le fruit d'ajustements successifs, ponctués de réorientations brutales au cours de la recherche* ». Cet auteur explicite les étapes qui permettent de faire émerger une sensibilité épistémologique comme suit :

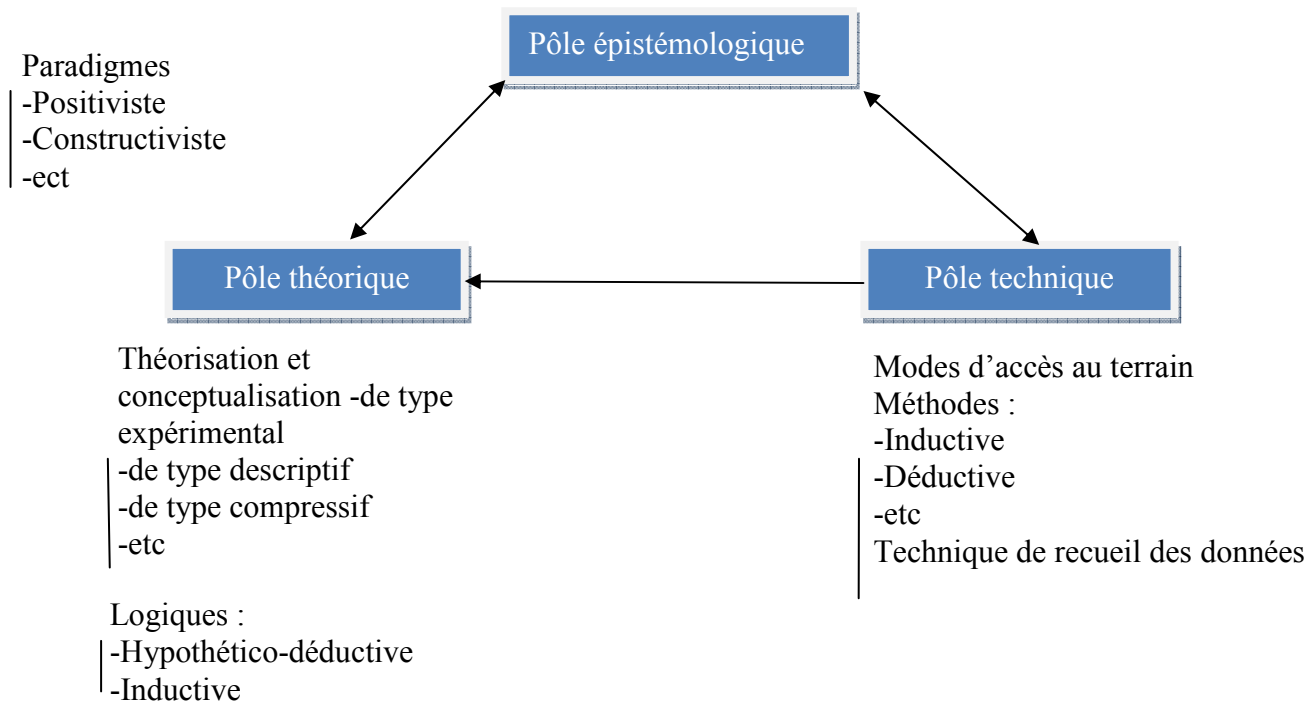
**Figure N°17: Emergence et détermination d'une sensibilité épistémologique**



Source : Boumart, 1997

Généralement, il s'agit de distinguer trois pôles méthodologiques (Wacheux, 1996). Le pôle épistémologique, théorique et technique. Ces pôles fondamentaux sont décrits par De Bruyne, Herman et Schoutheete (1974) : « *Epistémologie, théorie, technique* » dont l'objectif est d'induire une réflexion sur la production de connaissances et les moyens d'y parvenir.

**Figure N°18 : Les trois pôles méthodologiques de la recherche**



Source : Adapté de Wacheux (1996)

En sciences de gestion, il existe différents positionnements de recherche, en se référant à des paradigmes<sup>83</sup> épistémologiques (Gavard-Perret, Haon et Jolibert, 2008). Selon Kuhn (1963), trois postures peuvent être distinguées, en sciences de l'organisation pouvant être constituées des modèles, des schémas intellectuels ou cadres de référence, pour mener une étude empirique. Ce sont le courant positiviste, constructiviste et interprétativiste. Le choix d'un paradigme permet, en effet, au chercheur de positionner et faciliter la formulation de sa question et de son travail de recherche.

<sup>83</sup> Un paradigme est défini comme le résultat d'un processus historique et politique. C'est un guide pour le chercheur dans la méthode choisie pour répondre à la question de recherche.

**Tableau N°39: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste**

Les paradigmes/les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
<b>Quel est le statut de la connaissance ?</b>	Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical).	
<b>La nature de la réalité</b>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<b>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</b>	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs »	La construction Recherche formulée en termes « pour quelles finalités ... »
<b>Le chemin de la connaissance scientifique</b>	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
<b>Quelle est la valeur de la connaissance ? les critères de validité</b>	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (Révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : (Thiétard et al., 2003)

### 1-1-1 Le courant positiviste

Le positivisme est un courant classique de la recherche qui vérifie la réalité préétablie en recherchant des liens de causalité entre des faits. Il constitue le paradigme le plus dominant en sciences de l'organisation. Son objectif est d'expliquer la réalité qui est régie par des lois universelles. Pour les tenants de ce paradigme, la réalité existe et elle est indépendante du chercheur. De ce fait, la connaissance produite est objective et acontextuelle.

Les principes de ce paradigme se manifestent dans les faits qui sont constitués sur la base de la connaissance scientifique. C'est, en effet, la seule observation empirique qui permet de valider ou d'infirmer les construits théoriques (Wacheux, 1996). L'épistémologie positiviste

repose également sur le principe d'objectivité ou il existe une indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet observé. Ce principe est défini par Popper (1991) en soulignant que « *la connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance, elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur, c'est une connaissance sans sujet connaissant* ». Ainsi, ce principe dit ontologique « *la réalité essentielle de la réalité existentielle* » signifie que la connaissance de la science est indépendante de la réalité. De plus, le critère de scientificité d'une recherche positiviste est mesuré par la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité des hypothèses (Savall et Zardet, 2004).

Pour Comte (1930), l'un des tenants de ce paradigme : « *le caractère fondamental de la philosophie positiviste est de regarder tous les lois comme assujettis à des lois naturelles invariables dont la découverte précise et la réduction au moindre nombre possible sont les buts de tous nos efforts* ». Par ailleurs, d'autres principes sont liés à cette approche positiviste à savoir : le principe de l'univers câblé, le principe de naturalité de la logique et le principe de moindre action.

Un autre positionnement épistémologique s'oriente davantage vers un positivisme « modéré » ou « aménagé » qui est défini par Huberman et Miles (1991): « *Nous pensons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre quelques relations légitimes raisonnablement stables* » ou entre le constructivisme et le positivisme. Pour Yin (1989), ce courant peut être défini comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples* ». L'approche aménagée offre la possibilité d'intégrer de postures épistémologiques à priori divergentes.

Comme le souligne Colle (2006) en définissant cette approche comme la volonté « *d'intégrer différentes postures épistémologiques contrastées à travers lesquelles les efforts d'intégration portent sur la recherche d'un standard commun* ». Cette approche du positivisme aménagé a pour objectif de « *découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la*

*réalité en raison de la complexité de l'objet de l'étude* » (Cappelletti (2005), en reprenant les explications de Miles et Huberman (1991)).

Ce paradigme présente des limites relatives à des facteurs contingents difficiles de les formaliser par une théorie universaliste. Cependant, les bases de ce courant présentent un schéma directeur à une recherche. Il s'agit de stipuler des hypothèses issues d'une revue de littérature et de chercher à les confronter à une réalité considérée la plus représentative, d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Bien qu'en accord avec l'hypothèse ontologique<sup>84</sup>, notre objet de recherche existe réellement. D'où en termes d'objectifs poursuivis, et de démarche de recherche, notre but est d'expliquer et de décrire la réalité des entreprises labellisées RSE au Maroc.

### **1-1-2 Le courant constructiviste (ou structuralisme pour certains auteurs)**

Le constructivisme, est un courant et une démarche de recherche. Il relativise la notion de vérité ou de réel et rejette l'idée que la réalité existe indépendamment du chercheur qui la décrit, à savoir le positivisme Cométien qui admet l'existence d'un schéma explicatif liant le concret et l'abstrait (Le Moigne, 1995). Contrairement à la logique verificationniste, traditionnelle du paradigme positiviste, le courant constructiviste s'appuie sur des critères spécifiques. L'adéquation et l'enseignabilité sont des critères communs affichés par une diversité de recherche dans ce courant (Girod-seville, Perret, 1999). Le premier critère signifie que la connaissance adéquate est appréciée seulement par le chercheur (Von Glaserbfeld, 1988). Tandis que le deuxième critère ne fait pas une différence de statut entre connaissance scientifique et philosophique. Le réel est construit d'interprétations construites grâce aux interactions (Girod-Seville, Perret, 1999).

---

<sup>84</sup> Principe ontologique (réalité du réel, naturalité de la nature, critère de vérité) considère que « *peut être considérée comme vraie, toute proposition qui décrit effectivement la réalité* ».

**Tableau N° 40: Eléments structurants et critère de scientificité du constructivisme**

Dimension épistémologique dominante	Eléments structurants	Principes de validation
<b>Appréciation de la réalité</b>	Négation du présupposé ontologique (hypothèse phénoménologique)	Enseignabilité Adéquation
<b>Mode de génération de la connaissance</b>	Co-construction des problèmes avec les acteurs (inter-relation sujet/objet)	
<b>Statut de la connaissance produite</b>	Construction artefacts (orientation pragmatique)	

Source : Chaweire et Huault, 2001, p.5

Les partisans de la science constructiviste soulignent l'implication subjective du chercheur dans sa recherche. Ce paradigme de constructivisme repose sur le rejet de l'hypothèse ontologique « *il n'y a pas de réel en soi* », à savoir une importance accordée à l'interaction entre l'objet et le sujet, ainsi qu'aux modalités permettant l'élaboration de la connaissance par le chercheur. La neutralité du chercheur<sup>85</sup> est considérée comme un mythe dans la mesure où l'interaction entre lui et les acteurs<sup>86</sup> « *est la condition même de la connaissance* » (Savall et Zardet, 2004). Ce courant repose aussi sur le principe déterministe ou causaliste qui signifie que chaque effet de la réalité est le résultat de certaines causes (Le Moigne, 1995). Dans la co-construction des connaissances afin de procéder à une démarche scientifique, l'interaction entre le sujet et les auteurs apparaît nécessaire, ainsi que l'orientation pragmatique : la réalité est socialement construite (Savall et Zardet, 2004). Il s'agit d' « *un processus d'objectivation de données discursives* » et non pas « *une procédure de validation, une garantie du reste de la démarche* » (Canto-Klein et Ragnimo, 1974, p.79-80 cité par Gendron, 2001, p.239). C'est un ensemble d'instruments fondés sur la déduction et l'inférence.

Selon cette approche, le chercheur construit une réalité<sup>87</sup> qui est dépendante de l'observateur, subjective et contextuelle. Il existe une liaison entre la connaissance produite et celle validée. Ce paradigme repose sur des principes (Wacheux, 1996) comme la construction de la réalité. Il constitue un guide général définissant l'objectif de recherche. Contrairement au courant positiviste, l'hypothèse d'objectivité est remplacée par l'hypothèse

<sup>85</sup> Le chercheur est aussi considéré comme « concepteur, observateur, modélisateur » (Le Moigne, 1995).

<sup>86</sup> Pour Boudon (1979, p.82), les acteurs sont considérés comme « des atomes logiques de son analyse ».

<sup>87</sup> Cette dernière est à la fois contextuelle, relative et finalisée.



phénoménologique dans le courant constructiviste qui s'appuie sur des représentations du monde dans un univers construit, dans la mesure où le chercheur ne peut parvenir qu'à une « *interprétation du monde* » au lieu d'une connaissance de la réalité ontologique. Deux hypothèses de ce paradigme sont à distinguer :

**L'hypothèse phénoménologique** qui repose sur le principe d'irréversibilité de la cognition. Le but est de construire la connaissance. Deuxième hypothèse dite téléologique : « *Ne postulant plus la réalité de la réalité mais seulement la représentabilité de nos expériences, nous ne pourrions plus définir la vérité par la perfection de la superposition de ce réel et du modèle de ce réel. En revanche, nous saurons reconnaître l'adéquation des modèles de notre expérience du monde avec cette expérience...* » (Le Moigne, 1990).

Selon Wacheux (1996), la phénoménologie est « *une introspection faite par des acteurs sur des événements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance puis la transmission des expériences rationalisées* ». Le chercheur dispose des méthodes lui permettant d'apprécier la vérifiabilité et la falsifiabilité de la connaissance. Ce courant de constructivisme repose aussi sur **l'hypothèse déterministe** « *Causalisme* », dans la mesure où la production de la réalité est due à des causes. De plus, cette approche repose sur les principes suivants, à savoir, le principe de représentabilité de l'expérience du réel, le principe de l'univers construit « *la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles* » (Piaget, 1967), le principe de l'interaction sujet-objet, comme le souligne Le Moigne (1995b), la recherche « *n'est plus définie par son objet, mais par son projet* », le principe de l'argumentation générale, et le principe d'action intelligente.

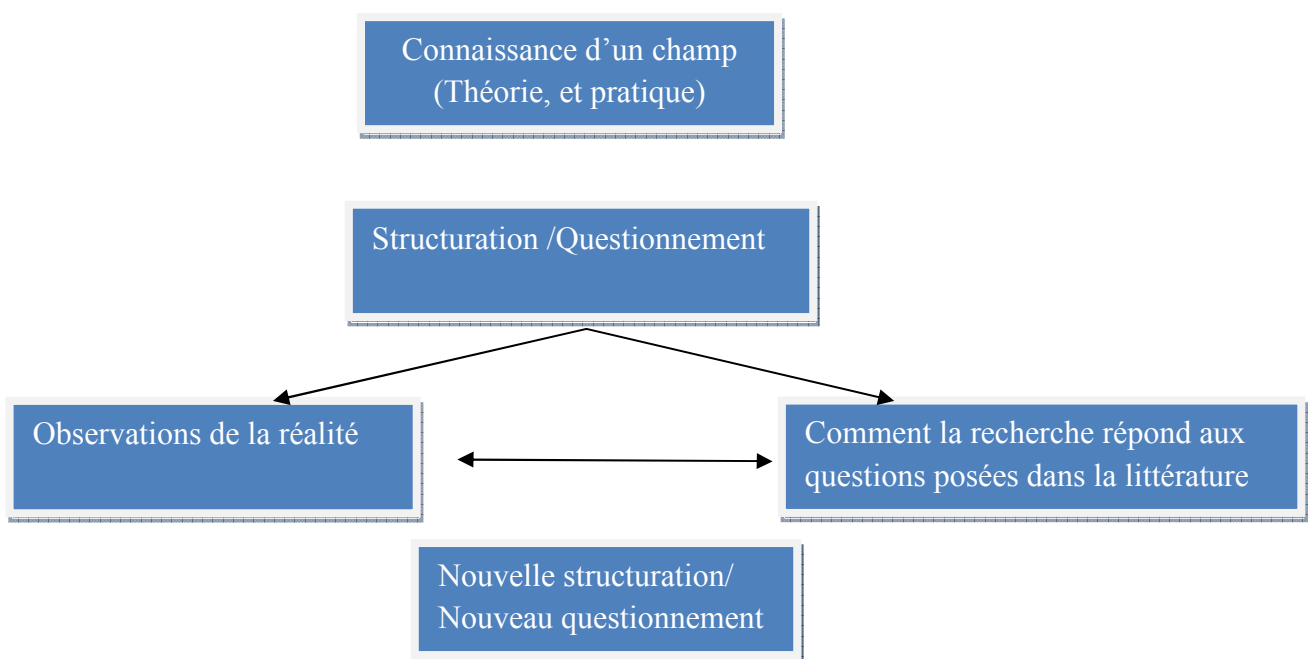
### **1-1-3 Le courant interprétativiste**

L'interprétativisme s'appuie sur le développement d'une compréhension de la réalité en appréhendant un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création. L'adoption de l'approche interprétativiste peut être selon un processus décrit par Allard-Poesi et Marechal (1999) comme suit : « *c'est d'abord un phénomène qui intéresse le chercheur et qu'il souhaite comprendre de l'intérieur. Et l'objet précis de la recherche s'élabore ensuite au fur et à mesure que cette compréhension se développe. S'il dispose de cadres ou de protocoles stricts de recherche établis initialement. Il cherche au contraire l'adaptation constante au terrain et l'empathie, qui seules, permettent le développement de cette compréhension recherchée. Dans cette perspective, l'objet se constitue dans sa forme*

*définitive de façon quasi concomitante avec l'aboutissement de la recherche, lorsque le chercheur a développé une interprétation du phénomène qu'il a observé ou auquel il a participé ».*

Wacheux (1996) définit aussi la méthode de recherche adaptée selon l'approche interprétative comme « *un processus d'étude, d'un processus pour aboutir à la représentation d'une situation* ». Il propose le schéma suivant qui définit le processus d'une recherche qualitative interprétative.

**Figure N°19 : Le processus de la recherche qualitative**



Source : Essid (2009)

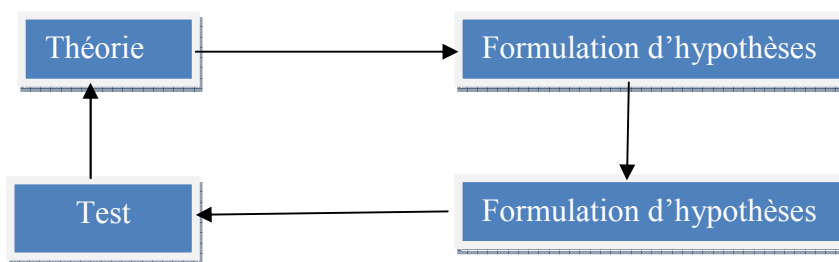
Il apparaît dans cette analyse que le courant positivisme diffère du courant interprétativisme et constructivisme en plusieurs points. Dans la première approche positiviste, le chercheur entretient une relation d'indépendance avec l'objet de recherche alors que cette relation est de dépendance dans le cas des deux autres courants, ainsi qu'il existe une forte différence sur le schéma de recherche global. Le paradigme positiviste est lié au test des hypothèses ou des tests probabilistes. Il repose sur l'étude des enchaînements causes/conséquences courts. Les termes associés à ce courant sont la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité. Dans les deux autres courants, la question posée est du comment et du pourquoi. L'approche interprétativiste repose sur les motivations et les

discours des acteurs alors que l'approche constructiviste recherche les finalités des actions qui mènent les acteurs dans l'organisation.

#### 1-1-4 Mode de raisonnement :

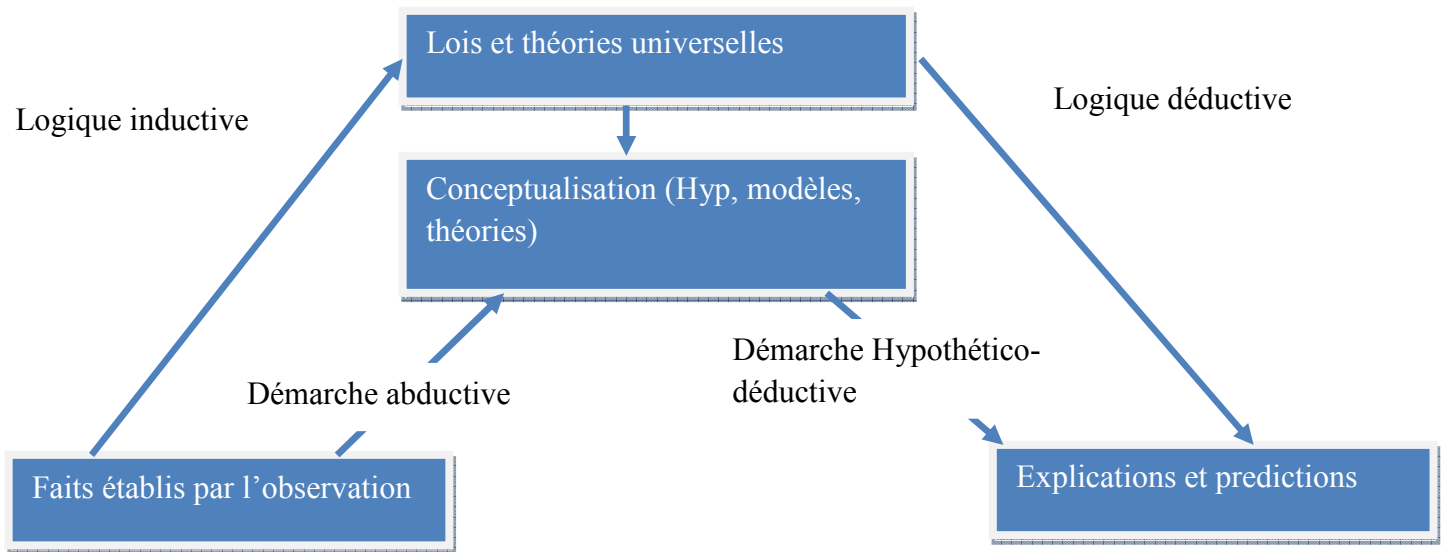
Le fait de relier la théorie et l'empirisme pour développer la connaissance définit un mode de raisonnement ou un mode d'inférence. Il existe deux types de raisonnement : le raisonnement inductif et le raisonnement déductif. En effet, dans les recherches en sciences de gestion, ces deux grandes logiques coexistent : la déduction et l'induction. La première est une démarche fondée sur une approche hypothético-déductive qui consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter à une réalité, d'une part.

**Figure N°20: Démarche déductive en recherche scientifique**



Source : Adapté par Pras et Tarondeau (1979)

D'autre part, l'induction, le fondement de la Grounded Theory (Glases et Strauss, 1967) consiste à vérifier une relation sur un certain nombre concret et ensuite à généraliser cette relation pour toutes les observations à venir. C'est une inférence logique qui amène à la découverte de lois. Issue de l'induction, l'abduction constitue une troisième démarche qui consiste à tester et à discuter des conjectures tirées de l'observation.

**Figure N°21 : Raisonnement inductif/déductif**

Source : Schéma adapté de Chalmey, in Thietart (1999)

En sciences de gestion, les travaux de recherche mis en œuvre se distinguent par leur mode de raisonnement. Jameux (1996) distingue quatre formes de mode de raisonnement, à savoir, les recherches logico-formelles et empirico-formelles, qui reposent sur une construction théorique ou des tests d'hypothèses de type déductif, et des études exploratoires ou d'une recherche-action s'appuyant sur un raisonnement inductif.

Hlady-Rispal (2002) identifie cinq types de recherches pour opter pour le critère « mode de raisonnement » :

**-L'étude exploratoire et descriptive** a pour objectif de découvrir et d'approfondir une structure ou une fonction dont le but est de l'expliquer et de la comprendre.

**-La recherche empirico-formelle** consiste à tester<sup>88</sup> des hypothèses issues de la théorie afin d'essayer de vérifier la fausseté ou la véracité par l'expérimentation.

<sup>88</sup> Dans les recherches reposant sur le test d'hypothèses, il s'agit de mettre en lumière les différents types de test, à savoir, le test d'une hypothèse, d'un modèle, et d'objets théoriques concurrents (Thietart et coll, 1990). Le test d'une hypothèse consiste à confronter une hypothèse à une réalité en déterminant l'acceptabilité ou non de l'hypothèse par rapport à la réalité.

Le test d'un modèle est présenté selon un système d'hypothèses logiquement articulées entre elles. Deux approches sont à distinguer : la première repose sur une décomposition des relations au sein du modèle en hypothèses simples en testant l'ensemble des hypothèses les unes après les autres. La deuxième approche consiste à confronter un modèle dans sa globalité.

Le test d'objets théoriques concurrents a pour objectif de tester des théories et des modèles qui découlent de la revue de littérature afin d'avoir l'apport de chacun à la connaissance du phénomène étudié.

**-La recherche action-intervention** s'appuie sur une finalité d'interaction et d'échange basée sur l'étude et la résolution d'un problème identifié dans l'entreprise. Recherche-action (Lewin (1951)) est considérée comme une approche ou un processus interactif qui repose sur une vision de changement de la recherche en procédant par une corrélation entre la théorie et la pratique.

**-La recherche logico-formelle** caractérisée par une démarche de construction théorique. Généralement, elle fait recours à la conceptualisation. Selon Hlady-Rispal (2002), « *il s'agit de réflexion et de synthèse à partir de documents de recherche, constructions théoriques, inventaires critiques, confrontations de modèles ou de méthodes* ».

**-La recherche multi-méthode**, ou le recours à plusieurs méthodes de recherche, est utilisée pour consolider ou garantir les résultats obtenus.

Selon Charreire et Durieux (2003), il existe deux démarches de construction des connaissances, à savoir le test et l'exploration. La première démarche vise à expliquer un phénomène à partir d'un corpus théorique bien établi. Son objectif est d'évaluer des vérités ou des paradigmes théoriques ou méthodologiques. Tandis que la deuxième démarche sert à expliquer et à comprendre les phénomènes observés. Afin d'enrichir la revue de littérature existante, le chercheur propose des résultats théoriques novateurs.

**Tableau N° 41: Positionnement de recherche et paradigmes épistémologiques**

Paradigme	Positivisme
Statut de la connaissance	L'hypothèse ontologique
Nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet
Le chemin de la connaissance scientifique	L'explication
Critère de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité

Source : adapté de Perret et Seville (2003)

## 1-2 : Choix méthodologique

Les modalités d'acquisition de la connaissance définissent la méthodologie de la recherche, qui est désignée « *l'itinéraire de la recherche et englobe à la fois les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse (ou traitement des données), etc* » (Mengue, 2001). Il s'agit de distinguer entre deux méthodes de recherche :

Tout d'abord, la méthode quantitative qui repose sur le recours à un certain type d'outils comme la collecte de données chiffrées et l'exploitation statistique. Les techniques utilisables en recherche quantitative : questionnaire, observation et méthode expérimentale. Généralement, ce type de recherche s'appuie sur l'enquête par questionnaire. Ce dernier est le mode de collecte de données prioritaires le plus développé dans les recherches quantitatives. C'est une technique qui permet d'interroger directement en définissant au préalable, les modalités de réponses.

Ces méthodes quantitatives consistent à collecter un nombre important d'observations afin de décrire et/ou d'expliquer un phénomène ou un comportement. Il s'agit de faire un constat chiffré d'une situation prédéterminée et de préciser en mettant en évidence des relations causales entre des variables choisies. Ces techniques permettent aussi la généralisation des résultats alors que les méthodes qualitatives servent à questionner de façon approfondie à partir d'un nombre plus restreint d'observations. Leur objectif repose sur la compréhension privilégiant la connaissance interne d'un phénomène, l'explication des cas et la richesse des données. La première méthode défend une recherche objective, déductive, causale, positive, exempte de biais et généralisable tandis que les partisans de la deuxième méthode nuancent la recherche absolue d'objectivité.

Ensuite, une recherche qualitative est considérée comme un travail d'artisanat comme l'affirme Wacheux (1996, p.15) : « *la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* ». En effet, une donnée qualitative désigne une donnée de signification immédiate qui revêt une forme discursive (Paillé et Mucchielli, 2003). Elle correspond à une variable mesurée sur une échelle nominale ou ordinale, c'est-à-dire non métrique (Evard et al., 2002). Selon Miles et Huberman (1991), ces données sont présentées comme des mots et non comme des chiffres. L'entretien est une des méthodes de recherche qualitatives qui « *a pour objet de recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs* » (Wacheux, 1996, p.205). C'est une source importante et privilégiée de recueil d'informations. Il désigne « *une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Thietart et al., 2003, p.235).

Le choix de réaliser des entretiens exploratoires a souvent pour but d'appréhender la perception des différents acteurs sur les motivations des entreprises à être socialement responsables. Blanchet et Gotman (2005, p.43) soulignent que « ...*les entretiens exploratoires ont pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément et de compléter les pistes de travail suggérés par ses lectures* ». L'objectif est de collecter le maximum d'informations riches et diversifiées permettant d'examiner et d'explorer un phénomène à étudier. Dans de telle recherche caractérisée par « *des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de représentabilité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de l'étude* » (Evrard et al, 2003, p.100).

Selon Usunier et al. (2000), les objectifs des interviewés et des entretiens qualitatifs est de comprendre : « *comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations à partir du cadre personnel complexe de croyances et de valeurs, qu'ils ont développé au cours de leur vie de façon à pouvoir expliquer et prédire les événements qui se produisent dans le monde* ». Généralement, il s'agit de distinguer entre quatre types classiques d'entretiens (Wacheux, 1996)

L'entretien directif, à savoir un ensemble de questions précises et courtes qui servent à traiter de faits, d'opinions, de représentations dans lequel le répondant répond d'une manière directe sans élargir.

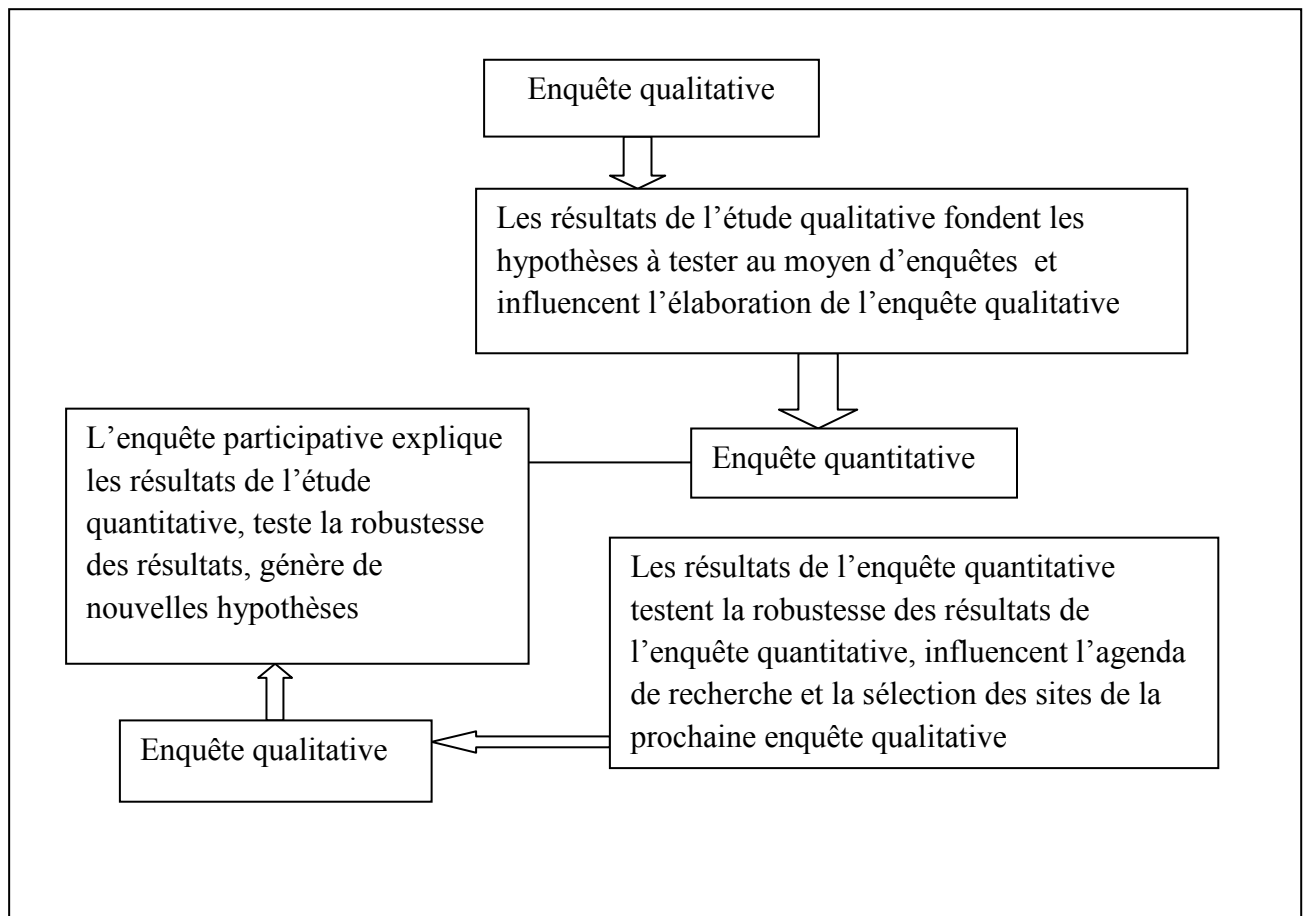
L'entretien semi-directif comme un ensemble de questions précises et larges dans lesquelles le répondant donne son opinion et son avis. Tandis que l'entretien non-directif désigne une conversation libre et ouverte sur une thématique préalablement choisie

Entretien de groupe est défini comme une conversation libre entre plusieurs acteurs pour pouvoir déceler des constructions de groupe au niveau des explications et des représentations.

L'approche complémentaire signifie la présentation qualitative et quantitative se fait d'une manière séparée. Un élément quantitatif peut contribuer à un élément qualitatif. Les deux approches renvoient à deux domaines d'intelligibilité qui fonde leur complémentarité (Couty, 1984, Winter, 1984, p.1). Ces deux auteurs affirment que les deux sont des

« méthodes d'investigation irréductibles mais complémentaires ». Winter (1984, p.19) souligne que l'enjeu essentiel ou principal de la combinaison des deux approches : « *Au-delà de l'opposition factice entre qualitatif et quantitatif, ayant écarté l'illusion d'un « compromis hybride » entre deux modes d'enquête hétérogènes, il s'agit de promouvoir des systèmes d'investigation dans lesquels chaque mode d'approche, chaque type d'investigation, garde sa spécificité mais valide l'autre* ». Afin de renforcer les concepts, les hypothèses et les résultats de la recherche, l'étude des deux approches se succède en un cycle (figure N°22). C'est une démarche séquentielle qui sert à guider et à enrichir le processus de recherche par la complémentarité des données d'intelligibilité auxquelles renvoient ces deux approches.

**Figure N°22 : Combinaison d'études qualitatives au cours d'un cycle de recherche**



Source : D'après Robb (1999, p.10)



La combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude (Johnson et Onwuegbuzi, 2004) qualifie une démarche méthodologique<sup>89</sup>. Cette démarche consiste à utiliser plus qu'une méthode pour valider le processus de recherche. La complémentarité entre les deux méthodes peut être suivant deux manières différentes : la première repose sur une étude exploratoire, menée dans le cadre d'une approche qualitative qui constitue souvent un préalable indispensable à toute étude quantitative, afin de délimiter la question de recherche, et clarifier les concepts théoriques ou expliciter les hypothèses de recherche.

### 1-2-1 : Les différents Design de méthodes mixtes

Le désigne de recherche ou l'architecture de recherche désigne la « *trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématiques, littérature, données, analyse, résultats* » (Royen, Zarlourski, in Thietart, 2003). Selon Daft (1983 in Thietart, 2003), la recherche se trouve associée plus à un savoir-faire qu'à un savoir.

Il existe plusieurs classifications des designs de méthodes mixtes (Greene, Caracelli et Graham, 1989, Patton, 1990, Creswell, 1999, Creswell et al., 2003). Creswell et al. (2003) proposent de classer des modèles de méthodes mixtes<sup>90</sup> suivant quatre dimensions : les motivations du recours à la méthode, la temporalité d'utilisation, la pondération des méthodes et les stratégies de combinaison des méthodes. Cet auteur distingue, dans sa classification, quatre types majeurs de modèles de méthodes mixtes : la triangulation, le design de complémentarité, le design explicatif et le design exploratoire. Caracelli et Graham (1989) ajoutent à cette classification l'initiation.

La première méthode est la triangulation. Elle consiste à utiliser simultanément les deux approches pour leurs qualités respectives : « *l'achèvement de construits utiles et*

---

<sup>89</sup> D'autres classifications existent mettant l'accent sur la méthodologie de recherche, à savoir, la recherche pure et la recherche terrain. La recherche pure ou fondamentale vise le développement de théories. Elle est décrite sous trois formes de résultat : la découverte, l'invention et la réflexion.

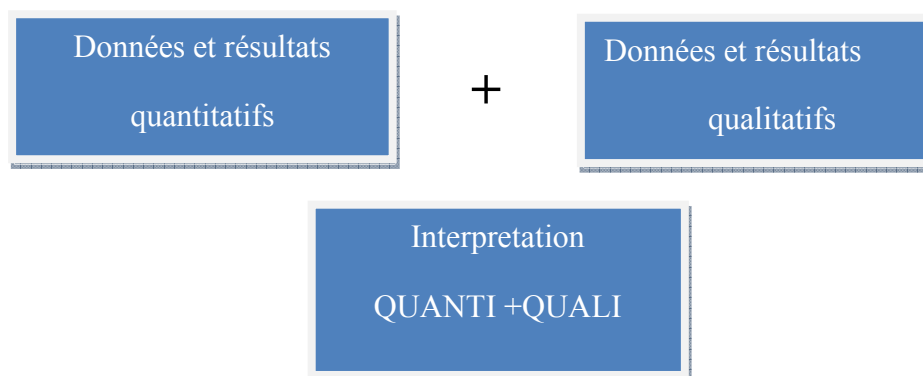
En sciences de gestion, plusieurs méthodologies de recherche de terrain sont à distinguer à savoir : l'étude clinique (Schein (1987), l'étude ethnographique (Reevers Sanday (1997)); la recherche-action (Lewin (1951)), l'étude de cas (Yin (1989)), la recherche action participative (Foote Whyte et alii (1991)), l'action science (Argyris (1985)), la recherche ingéniérisme (Martinet (1997)), la recherche-intervention (Hatchuel (1994)), Moisdon (1982) et la recherche action diagnostique (Koenig (1997)). Ces méthodologies combinent à la fois des données théoriques et pratiques tout en ayant des objectifs différents.

<sup>90</sup> Etant donné qu'il est souvent difficile de construire un échantillon représentatif, soit dans une approche qualitative ou quantitative, dans le cas où il n'existe pas de cadre d'échantillonnage, la population est souvent cachée ou difficile à atteindre (Lepkowski, 1991, Sudman et Kalton, 1986). Les deux approches renvoient à deux domaines d'intelligibilité qui fondent leur complémentarité (Couty, 1984, Winter, 1984, p.1).

*hypothétiquement réalistes dans une science, passe par l'utilisation de méthodes multiples focalisées sur le diagnostic d'un même construit à partir de points d'observations indépendants, à travers une sorte de triangulation* » (Campbell et Fisk (1959)). Cette méthode a pour objectif de contribuer à améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description. Elle permet d'obtenir des données complémentaires et différentes sur un même sujet dont l'objectif est de comprendre la question de recherche (Morse, 1991). Le chercheur vise réduire les faiblesses de chacune des deux méthodes (quantitative et qualitative) pour leur complémentarité. En bénéficiant des différents avantages des deux démarches quantitative (taille de l'échantillon, généralisation, tendances) et qualitative (plus de profondeur et de détails), la triangulation cherche ainsi à converger ou à corroborer des résultats dans un même phénomène étudié pour renforcer la validité de l'étude.

Elle repose également sur l'utilisation des deux méthodes comme l'indiquent Bollecker et Nobre (2010, p.11) *« la collecte de données réalisée lors de l'étude de cas fait appel au principe de la triangulation. Ce principe suppose que le chercheur utilise plusieurs sources d'informations (orales, écrites), différentes méthodes d'enquête (questionnaires, entretiens, observations) et divers informateurs, acteurs rencontrés dans les organisations étudiées »*. Pluchart (1996, p.3) ajoute que *« cette triangulation permet d'éviter certains « biais » induits par la méthode directe de collecte des données »*.

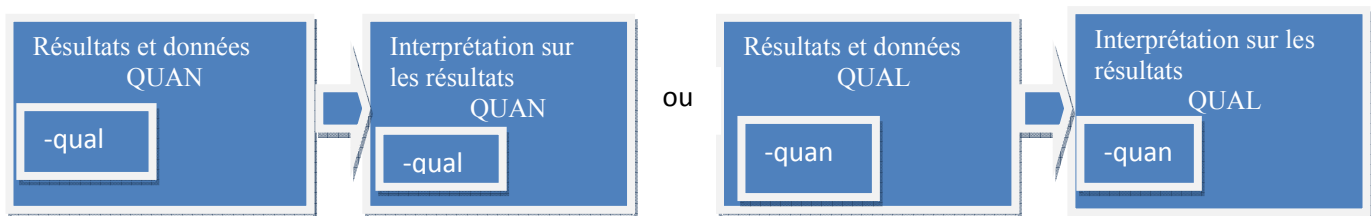
**Figure N°23: le design de triangulation**



Source : Inspiré de Creswell et al (2006)

Ensuite, le design de complémentarité<sup>91</sup> permet de prendre en compte différents niveaux d'analyse d'un même phénomène, afin de répondre à différentes questions qui nécessitent des données de nature différente.

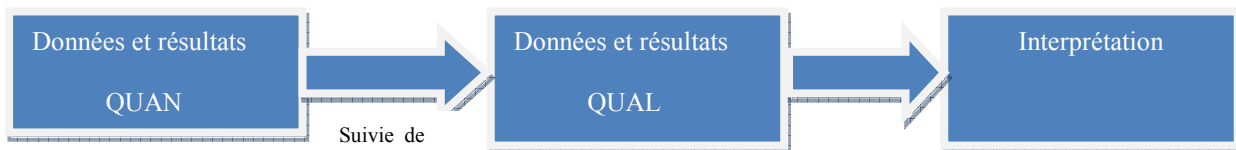
**Figure N°24: Le design de complémentarité**



Source : inspiré de Creswell et al., 2006

Aussi, le design explicatif consiste à approfondir et à expliquer les premiers résultats quantitatifs à l'aide des données qualitatives.

**Figure N°25 : Le design explicatif**



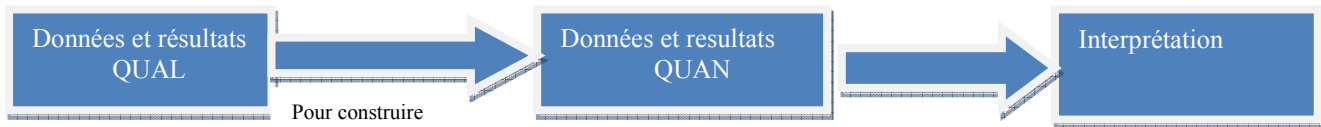
Source : Inspiré de Creswell et al.,(2006)

La troisième méthode est le design exploratoire qui est définie comme une conception séquentielle utilisant des méthodes quantitatives pour définir des thèmes permettant de générer des données qui seront analysées qualitativement. Pour le design exploratoire, Basly (2006, p.11) souligne que « *la démarche de recherche est de type hypothético-déductif même si elle se fonde au départ sur une étape inductive de type qualitatif. Nous avons effectué des entretiens pour une double fin : une fin exploratoire et une fin de validation de certains items qui allaient former le questionnaire, instrument central de notre démarche méthodologique. L'objectif était de conforter les hypothèses qui devraient constituer la base du questionnaire* ». L'objectif d'utiliser ce design se manifeste dans l'identification des variables importantes qui n'auraient pas encore reconnues ainsi que dans le renforcement de validation de leur étude. En effet, afin de clarifier et d'approfondir certains points des résultats de la méthode exploratoire, Bollecker et Nobre (2010, p.12) ajoutent que « *l'enquête réalisée auprès des managers de proximité des trois sites constitue la principale*

<sup>91</sup> Nous désignons par l'abréviation QUALI, l'analyse qualitative et l'abréviation QUANTI, l'analyse quantitative

*source d'information. Point de départ de la recherche, l'enquête a aussi une vocation structurante, les autres sources d'information venant compléter les résultats de ce travail ».*

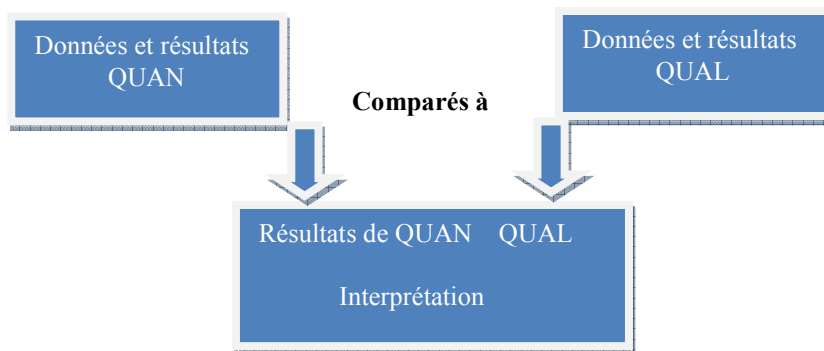
**Figure N°26 : Le design exploratoire**



Source : Inspiré de Creswell et al.,(2006)

Enfin, l'initiation consiste à confronter des résultats qualitatifs et quantitatifs contradictoires qui conduisent à de nouvelles interprétations du même phénomène, notamment de nouvelles connaissances.

**Figure N°27 : Le design initiation**



Source : Inspiré de Creswell et al.,(2006)

Le design méthodologique proposé a pour objectif de croiser une approche qualitative et quantitative afin de savoir les perceptions et les pratiques des entreprises labellisées au Maroc, deux approches complémentaires (Biardeau et al., 2004), comme le mentionne Wacheux (1996), « *le problème n'est plus d'opposer les mesures statistiques et les évaluations compréhensives, mais au contraire de les articuler pour repérer les combinaisons fiables sur le comportement organisationnel et sur la place de l'homme dans l'entreprise. Les deux approches peuvent se féconder mutuellement, à condition d'accepter la relativité de chacune des démarches* ». L'adoption de ces deux approches quantitatives et qualitatives sert à construire ou à tester. Baumart et Ibert (2003), Glaser et Storaux (1967) confirment ce constat en citant qu' : « *il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et potentialités des méthodes ou des données qualitatives ou quantitatives. Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la généralisation de théories* ».

Tableau N°42 : Design méthodologique pour l'étude empirique

	Approche qualitative	Approche quantitative
<b>Objectif de la démarche</b>	Compréhension, Etude approfondie d'un cas	Statistiques Représentativité comparabilité
<b>Objet de la recherche à appréhender</b>	Discours et représentations en matière de RSE = Discours	Niveau d'engagement des firmes en matières de RSE (Réponses, modifications, intra-firme = Actions)
<b>Sources de recueil de données + moyens</b>	-Observations directes -Entretiens auprès des managers chargés des problématiques de RSE -Analyse de discours écrits (Rapports RSE)	-Auto-évaluation par les managers en charge de la mise en œuvre des actions de RSE. -Analyse de données secondaires -Interviews d'experts
<b>Instrumentalisation</b>	-Protocole d'observation -Guide d'entretiens	-Grille d'analyse des actions de la firme en matière de RSE
<b>Précautions liées à la contextualisation</b>	-Sélection d'entreprises industrielles ou de services -Recherche d'une inscription territoriale/ précision du contexte environnemental de la population d'étude -Uniformisation de la taille des entreprises considérées.	

Source : Baumart et al. (2003)

En effet, le choix d'une démarche de recherche peut être selon deux approches : l'approche expérimentale, qui consiste à réaliser un plan d'expérience fondé sur des hypothèses préalables, et l'approche ethnographique en se basant sur l'observation d'un phénomène dans sa globalité comme le montre le tableau suivant :

**Tableau N°43 : Les approches d'une démarche de recherche**

Démarche	Expérimentation	Ethnographie
<b>Objectif principal</b>	Test des relations entre les variables. Etablissement des relations causales	Comprendre un phénomène social particulier dans son environnement naturel
<b>Mise en œuvre de la démarche</b>	Test d'hypothèses souvent effectué en laboratoire	Etude d'un cas en profondeur
<b>Collecte de données</b>	Dispositif contrôle de recueil qui vise à isoler les interférences entre variables explicatives et expliquées	Processus flexible où la problématique et les données peuvent évoluer par des - interactions Terrain-Théories
<b>Analyse de données</b>	Analyse quantitative : Variance, régression, analyse causale	Analyse qualitative essentiellement : recherche du sens

Source : Thietart et al. (2003)

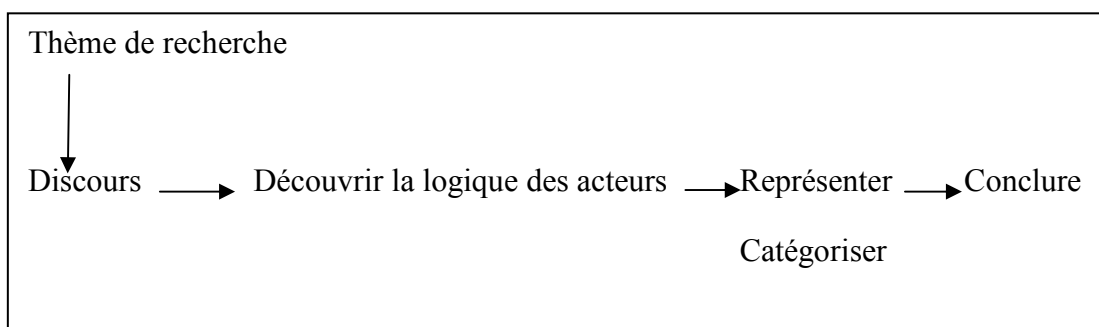
En sciences de gestion, l'objectif des méthodes qualitatives est de chercher du sens et de comprendre des comportements ou des phénomènes. L'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation du témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitative dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant (Paillé, 1996). Parmi ces méthodes qualitatives, figure l'analyse du contenu qui est défini comme la méthode qui rend compte du contenu des interviews d'une manière plus objective et fiable. Berleson (1952) la définit comme : « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* ».

Cette démarche est ainsi définie comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production* » (Evard et al, 2003, p.126). Son objectif est de représenter d'une manière simplifiée les données brutes obtenues au cours de la recherche qualitative par entretien. Il existe trois techniques d'analyse pouvant être envisagées, l'analyse thématique, syntaxique et lexicale. Nous avons retenu l'analyse thématique, sous le postulat que la redondance d'unités d'analyse de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes) peut révéler des préoccupations des auteurs du discours (Thietart et al., 2007).

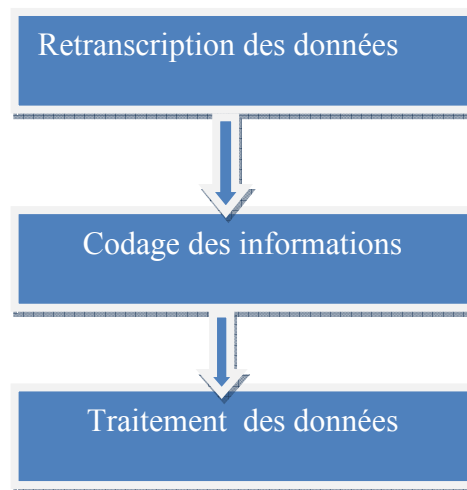
Cette analyse « sert à découper et à classer les discours recueillis selon des unités de thèmes ou de sens. Les données sont considérées en regroupant les objets similaires sous une un corpus » (Paille et Muecheilli, 2008, p.162). Cette technique des entretiens va nous permettre « d'ouvrir des pistes de réflexion, d'élargir les horizons de lecture et de les préciser, de prendre conscience des dimensions et des aspects d'un problème auxquels le chercheur n'aurait sans doute pas pensé spontanément (Quivy et Campenhoudt, 2006, p.66 (Gillet)). « Sous leurs différentes formes, les méthodes de l'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. Correctement mis en valeur, ces processus permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments très riches et nuancés » (Quivy et Campenhoudt, 2006, p.173).

L'analyse du contenu thématique désigne une méthode d'analyse qui consiste « à réparer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets » (Mucchielli, 1996, p.259). Autrement dit, elle consiste à procéder systématiquement au repérage, au regroupement, et subsidiairement à l'examen discursif des thèmes abordés dans une classe commune (Strauss et Corbin, 1998). Cette analyse passe par un codage de données qualitatives. Autrement dit, en découpant « le contenu du discours ou du texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes..), et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche » (Thietard et al, 2007, p.497). Wacheux (1996, p.239) décrit la démarche de compréhension et d'analyse des discours comme suit :

**Figure N° 28 : Démarche de compréhension des discours et leur analyse**



Source : Wacheux (1996, p.239)

**Figure N°29 : Etapes de l'analyse des données qualitatives**

Source : Andreani et Conchon (2001)

La retranscription des données constitue la première étape de l'analyse des données qualitatives qui consiste à faire l'inventaire des informations recueillies et mettre ces dernières en forme par écrit. La deuxième étape est le codage des données. Selon Berg (2003), cette étape consiste à explorer les textes d'interview ou d'observations. Il s'agit de décrire, de classer et de transformer les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse (ou catégories d'analyse), qui est composée de critères et d'indicateurs choisis, selon les informations recueillies qui dépendent des objectifs de recherche.

**Tableau N°44: Grille de codage**

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser (processus d'abstraction)	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche (processus de traduction)
Recherche d'ensemble similaires Classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives.	Codage des indicateurs de recherche

Source : Andreani et Conchon (2001)

En effet, il existe deux types de codage. Le premier est le codage ouvert qui consiste à élaborer la grille d'analyse à partir du verbatim<sup>92</sup> selon une procédure ouverte et inductive. Les catégories d'analyse sont issues des interviews ou des observations. Le second type de codage est le codage fermé, appelé aussi codage conceptualisé (préalable). Il s'agit d'établir

<sup>92</sup> Les données brutes de l'enquête sont appelées des verbatim



une liste qui présente les thèmes à étudier et qui est faite sur la base d'une théorie. Pour Miles et Huberman (2003) : « *cette liste provient du cadre conceptuel, des questions de recherche, hypothèses, zones problématiques et variables clés que le chercheur introduit dans l'étude* ». Dans ce type de codage, la grille d'analyse est établie à l'avance. La validité des idées est testée selon une démarche déductive. Ainsi, les informations recueillis du guide d'entretien peut être codées en variables observables directement et manifestes (par exemple les pour et les contre) et variables intermédiaires et latentes (par exemple les ressemblances et les différences, les sources de conflit), notamment ce codage peut être aussi en termes de variables à expliquer et variables explicatives, tout en suivant une procédure close et fermée<sup>93</sup> (Henri, Moscovici, 1968).

### **1-2-2 : Positionnement épistémologique et méthodologique**

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour un processus de recherche à deux étapes :

-La première étape nous a amené à réaliser une enquête auprès des entreprises labellisées par le Label RSE de la CGEM. Cette phase nous a permis d'identifier les différentes perceptions de la problématique posée.

-La deuxième étape constitue aussi une phase exploratoire. Elle s'est matérialisée par des entretiens réalisés auprès des responsables au sein de onze entreprises de l'échantillon. Ces entretiens ont fournis d'autres éléments de réponse à notre problématique. Notre méthodologie emprunte à différents courants à savoir le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Notre positionnement épistémologique relève donc davantage du courant positiviste « modéré » voir « aménagé ».

La posture méthodologique s'intéresse aux pratiques (méthodes) utilisées pour acquérir la connaissance. Il s'agit de l'ensemble des procédures et règles qui permettent aux

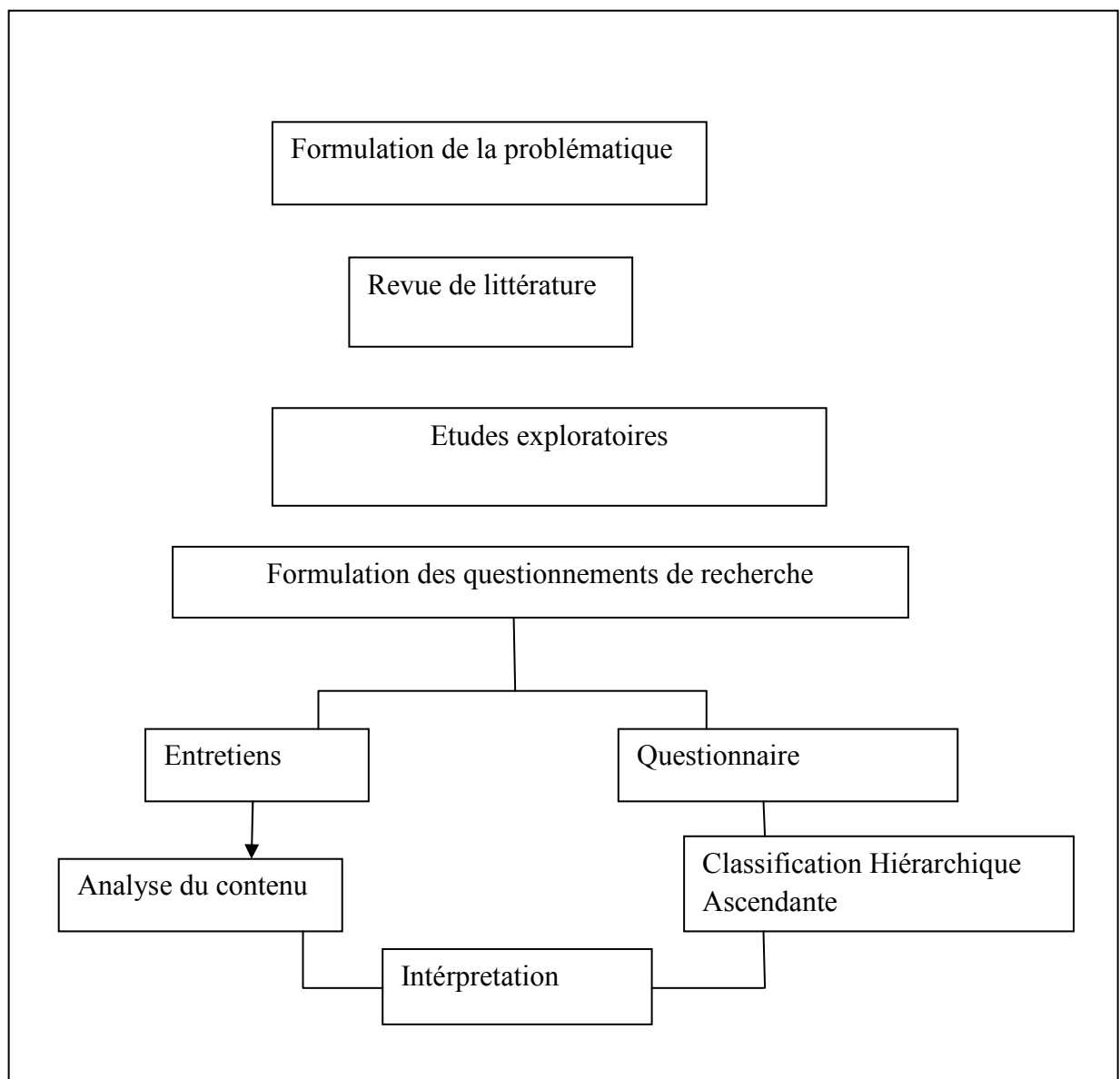
---

<sup>93</sup> Le codage inductif ou enraciné ou le travail du chercheur consiste à identifier les thèmes, leurs contenus et leurs relations. Le codage générique désigne une modalité de codification thématique intermédiaire par rapport aux deux types de codage cités précédemment. C'est une liste de théories établie à priori tout en ayant la possibilité de découvrir les thèmes insoupçonnés.

chercheurs de produire des connaissances<sup>94</sup>. Etant donné que notre échantillon est réduit. Le but est d'explorer suffisamment la variété des situations (Roussel et Wacheux, 2005, p.106).

La démarche scientifique adoptée suit le courant du positivisme « modéré » voir « aménagé » dans la mesure où notre travail de recherche s'inscrit dans différents courants (le positivisme, constructivisme et l'interprétativisme) visant à découvrir la réalité et à l'expliquer dans un souci d'objectivité.

**Figure N°30 : Présentation de la démarche de recherche**



<sup>94</sup> L'observation participante consiste à observer des faits et de les regrouper en phénomènes (Albarelo, 2004)

## **1-5 : Test et collecte des données**

Nous avons collecté des données quantitatives (enquête) et qualitatives (entretiens) auprès des entreprises labellisées RSE au Maroc. Ces données ont fait également l'objet de test au Salon International de l'Agriculture de Meknès.

### **1-3-1 Cas des entretiens**

Il s'agit de distinguer trois méthodes d'élaboration des codes thématiques. Le codage conceptualisé ou préalable. Ce type de codage est utilisé par le chercheur afin d'établir une liste des thèmes à étudier, avant de travailler son corpus, sur la base d'une théorie existante, ou de la connaissance préalable du sujet étudié par le chercheur, ou principalement constitué des dimensions de la problématique de la recherche. La plupart des chercheurs qui font recourir à des entretiens directifs ou semi-directifs relève de cette catégorie.

L'intérêt porté à ce terrain en tant que sujet d'investigation est justifié par l'objectif poursuivi par ces entreprises, celui de suivre des normes internationales de responsabilité sociale.

Sur la base du postulat central en analyse du contenu, selon lequel « *la répétition d'unités d'analyse du discours (...) révèle les préoccupations, les centres d'intérêt de son auteur* » (Thietart, 1999), et en soulignant également que « *plus une information est émise fréquemment dans un système donné plus il est probable qu'elle caractérise un phénomène important pour ce système* » (Attarca et Jacquot, 2005), l'intérêt révélé pour l'auteur peut être, donc, sous forme d'occurrences sur une préoccupation donnée.

En effet, l'analyse et le traitement des données qualitatives (mots, phrases, discours) apparaît un exercice assez particulier qui consiste « *à réduire les informations pour les catégoriser, les mettre en relation, avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration* » (Wacheux, 1996, p.227). L'entretien semi-directif est une technique qui laisse une grande part à l'écoute du locuteur « *l'activité d'écoute(...) et productrice de signification* » (Blanchet et Gotman, 1992). Dans la collecte et le recueil des données qualitatives, il existe plusieurs techniques à la disposition du chercheur comme la documentation, l'enregistrement des archives, l'entretien, l'observation participante et la simulation (Yin, 2003).

Dans ce cadre, nous avons réalisé une grille d'analyse<sup>95</sup> qui sert de cadre structurant à l'interprétation des entretiens qui permet de faciliter le croisement des données

### 1-3-2 Cas du questionnaire

Le questionnaire<sup>96</sup> a été élaboré sur la base de certaines dimensions qui cherchent à analyser les déterminants des entreprises marocaines labellisées RSE. Il comporte cinq thématiques :

- Variables démographiques ;
- Degré de connaissance et posture managériale en matière de RSE ;
- Actions menées et outils mobilisés ;
- Freins et réticences en matière de RSE ;
- Motivations et avantages en matière de RSE.

Concernant la première thématique, il correspond à des informations générales sur l'entreprise (identification de l'entreprise, statut juridique, taille de l'entreprise et son implantation, type d'activité). La deuxième thématique s'intéresse à la perception de la RSE par l'entreprise, en termes d'instruments de RSE :

- Normes de certifications sociales ou environnementales ;
- Principes et lignes directrices de RSE ;
- Labels ;
- Code de conduite ;
- Instruments de *reporting*, c'est-à-dire de publications d'informations financières et non financières ;
- Instruments de notation et d'évaluation des performances sociales et/ou environnementales ;
- Instruments composés d'une pluralité d'outils de RSE ;

La troisième thématique correspond aux actions menées et aux outils mobilisés :

- La formalisation de la politique de RSE dans un document ;

---

<sup>95</sup> Section 2, Chapitre IV

<sup>96</sup> Voir Annexe N°1

- La possession d'un code de conduite propre à l'entreprise en matière de RSE ;
- Les mécanismes de contrôle de respect du code de conduite (mécanisme interne et externe) ;
- Les mécanismes d'audit interne et/ou externe en matière de RSE ;
- Le respect des critères éthiques, sociaux ou environnementaux en investissant des fonds sur les marchés des capitaux ;
- La diffusion d'information en rapport avec la politique de RSE ;
- Les obstacles à surmonter dans la mise en œuvre de la politique RSE ;
- Les litiges rencontrés lors de la mise en œuvre de la politique RSE ;
- Les outils d'amélioration de la politique de RSE ;
- L'impact d'une démarche de RSE sur la Gestion des Ressources Humaines ;
- L'interaction entre la RSE et la compétitivité de l'entreprise.

La quatrième thématique traite les freins et les réticences en matière de RSE et la cinquième et dernière thématique concerne les motivations et les avantages de la RSE financière.

Les données sont issues d'une enquête réalisée auprès d'entreprises labellisées par le Label RSE de la CGEM. Cette enquête a été réalisée par les techniques de face à face, par téléphone et par E-mail. 60 entreprises ont été contactées dont le taux de répondants est de 83,33% (soit 50 entreprises).

**Tableau N°45 : Caractéristiques de l'enquête et des entreprises de l'échantillon**

Entreprise	Fonction de l'interviewé	Secteur d'activité	Type de l'entretien	Durée de l'entretien
CENTRELEC	Directeur Général	Industrie	Courrier électronique	
IBERMA	Directeur Général	Industrie	Courrier électronique	
Pack Souss	Directeur Général	Agriculture	Face à face	1h
Adecco Maroc SA	Directeur Général	Service	Courrier électronique	
Auto Hall	Responsable RH	Industrie	Courrier électronique	
COSUMAR	Directeur Projets Stratégiques, Développement Durable, Audit et Risk Managment	Agriculture	Courrier électronique	
HPS MAROC	Responsable RH	Service	Courrier électronique	
Lafarge Ciments	Responsable RH	Industrie	Courrier électronique	
Tanger free Zone	Responsable qualité	Commerce	Courrier électronique	
DELASSUS	Responsable qualité	Agriculture	Courrier électronique	
SPI MAROC	Responsable RH et communication	Industrie	Entretien téléphonique	1h
ERAMEDIC	Responsable Qualité	Industrie	Courrier électronique	
STOKVIS S.A.	Direction Générale	Service	Entretien téléphonique	
GFI Informatique	Responsable des Ressources Humaines	Service	Courrier électronique	
PHONE ASSISTANCE Phone Group	Certification Manager	Service	Entretien téléphonique	1h
PHONE SERVIPLUS Phone Group	Certification Manager	Service	Entretien téléphonique	1h
PHONE ACTIVE Phone Group	Certification Manager	Service	Entretien téléphonique	1h
PHONE ON LINE Phone Group	Certification Manager	Service	Entretien téléphonique	1h
Call Insurance Morocco Phone Group	Certification Manager	Service	Entretien téléphonique	1h
Phone Académy Phone Group	Certification Manager	Service	Entretien téléphonique	1h
SCAMA Groupe Auto Hall	Responsable RH	Industrie	Courrier électronique	
DIAMOND MOTORS	Responsable RH	Industrie	Courrier électronique	

Groupe Auto Hall				
SOBERMA Groupe Auto Hall	Responsable RH	Industrie	Courrier électronique	
SOMMA Groupe Auto Hall	Responsable RH	Industrie	Courrier électronique	
Compagnie de Tifnout Tiranimine de Guemassa- CTT de Guemassa Groupe Managem	Directeur Ressources Humaines Managem International	Industrie	Courrier électronique	
Compagnie Minière de Guemassa – CMG Groupe Managem	Directeur Ressources Humaines Managem International	Industrie	Courrier électronique	
MANAGEM S.A Groupe Managem	Directeur Ressources Humaines Managem International	Industrie	Courrier électronique	
REMINEX Groupe Managem	Directeur Ressources Humaines Managem International	Industrie	Courrier électronique	
Akka Gold Mining Groupe Managem	Directeur Ressources Humaines Managem International	Industrie	Courrier électronique	
Société Métallurgique d’Imiter - SMI Groupe Managem	Directeur Ressources Humaines Managem International	Industrie	Courrier électronique	
STROC INDUSTRIE	Chef de Département Organisation, Audit et Sécurité	Industrie	Courrier électronique	
MAROC BUREAU	Responsable Qualité et Environnement	Service	Courrier électronique	
SURAC Groupe COSUMAR	Directeur Projets Stratégiques, Développement Durable, Audit et Risk Managment	Agriculture	Courrier électronique	
Sucrerie du Tadla SUTA Groupe COSUMAR	Directeur Projets Stratégiques, Développement Durable, Audit et Risk Managment	Agriculture	Courrier électronique	
Sucrerie Raffinerie de l’Oriental – SUCRAFOR	Directeur Projets Stratégiques, Développement Durable, Audit et Risk Managment	Agriculture	Courrier électronique	

Groupe COSUMAR				
Sucrerie Nationale de Betteraves du Loukkos SUNABEL Groupe COSUMAR	Directeur Projets Stratégiques, Développement Durable, Audit et Risk Managment	Agriculture	Courrier électronique	
Delassus Distribution Groupe Delassus	Responsable Administration du Personnel	Responsable qualité	Agriculture	
SAMAC Groupe Téléperformance	Directeur des Ressources Humaines	Service	Courrier électronique	
La Marocaine des Jeux et des Sports MDJS	Chef de projet performance et amélioration continue	Service	Entretien téléphonique	1h
Ainsi Maroc SARL Groupe Ainsi Maroc	Directeur Administratif et Financier	Service	Courrier électronique	
Maphar Groupe Sanofi	Directeur de la Communication et de la RSE Groupe Sanofi	Industrie	Courrier électronique	
Sanofi-aventis Maroc Groupe Sanofi	Directeur de la Communication et de la RSE Groupe Sanofi	Industrie	Courrier électronique	
MAROCLEAR	Responsable du Département Inspection et Audit	Service	Courrier électronique	
SODIPRESS	Responsable Organisation	Service	Courrier électronique	
Ménara Préfa Groupe Holding Ménara	Responsable Qualité, Sécurité et Environnement Ménara Holding	Industrie	Courrier électronique	
CARRIERE ET TRANSPORT MENARA Groupe Holding Ménara	Responsable Qualité, Sécurité et Environnement Ménara Holding	Industrie	Courrier électronique	



GEMADEC	Directrice Méthodes et Ressources Humaines	Industrie	Courrier électronique	
GROUPE CMCP International Paper	DRH Groupe CMCP	Industrie	Courrier électronique	
GHARB PAPIER ET ET CARTON – GPC	Administrateur Directeur Général	Industrie	Courrier électronique	
TRAGEM	Production Editique et Marketing Direct	Service	Courrier électronique	

**Tableau N° 46 : Identification des entreprises de l'échantillon**

Secteur d'activité	Taille	Structure juridique	Fonction des répondants
Commerce : 2%	TPE (< 10 salariés) :	SA : 92%	Directeur des Ressources Humaines : 10%
Services : 36	0%	SARL : 8%	Directeur général : 3.3 %
BTP : 0%	Petites entreprises (10 à 49) :	SNC : 0%	Responsable qualité : 5%
Industrie : 46%	2%		Responsable certification manager : 10%
Agriculture : 16%	Moyennes entreprises (50 à 250) :		Directeur de projets stratégiques, du Développement durable, de l'audit et du Risk management : 8.3%
	28%		
	Grandes entreprises (> 250) :		
	70%		

Après l'avoir testé, le questionnaire a été administré entre avril 2012 et avril 2014 auprès de 60 entreprises labellisées au Maroc durant la période de 2007 et 2014. Les caractéristiques socio-démographiques des entreprises enquêtées montrent que les grandes entreprises des secteurs de l'industrie et des services prédominent, en ayant des structures juridiques associées aux grandes structures (SA est surreprésentée dans l'échantillon)

Le questionnaire (Annexe N°1) est composé des questions fermées avec des réponses à choix multiples, des questions dichotomiques, des questions avec l'échelle de Likert et des questions ouvertes. A ces questions, s'ajoutent d'autres questions à réponses libres, sous la rubrique « autres » accompagnés de la mention « à préciser ».

Tableau N°47 : Eléments de base de l'étude empirique

<b>Environnement de l'enquête</b>	-Entreprises labellisées par le label RSE -Grandes et PME -Appartenant à des secteurs différents
<b>Villes concernées</b>	-Agadir -Casablanca -Marrakech -Tanger
<b>Support de l'enquête</b>	Questionnaires et entretiens
<b>Taille de l'échantillon</b>	60 entreprises
<b>Structure du questionnaire</b>	Forme de questions : questions fermées à choix unique ou multiple et à échelle de Likert Thème des questions -Identification de l'entreprise -Perception de la RSE -Pratiques de la RSE par l'entreprise -RSE et performance financière
<b>Mode d'administration du questionnaire</b>	-Face-à-face -Par e-mail -Par téléphone
<b>Méthode d'analyse des résultats</b>	Analyse statistique
<b>Logiciel d'exploitation de la base de données</b>	SPSS

Tableau N°48 : Distribution de l'échantillon selon les villes

Villes	Nombre d'entreprises
<b>Agadir</b>	1
<b>Casablanca</b>	46
<b>Marrakech</b>	2
<b>Tanger</b>	1

Ce tableau montre, en effet, la dominance du grand Casablanca qui accapare environ 46 entreprises labellisées RSE. Cela peut être expliqué par son statut de capitale économique du pays. Cette zone est connue par sa forte attractivité aux Investissements Directs Etrangers.

**Tableau N°49 : Le bilan des questionnaires administrés**

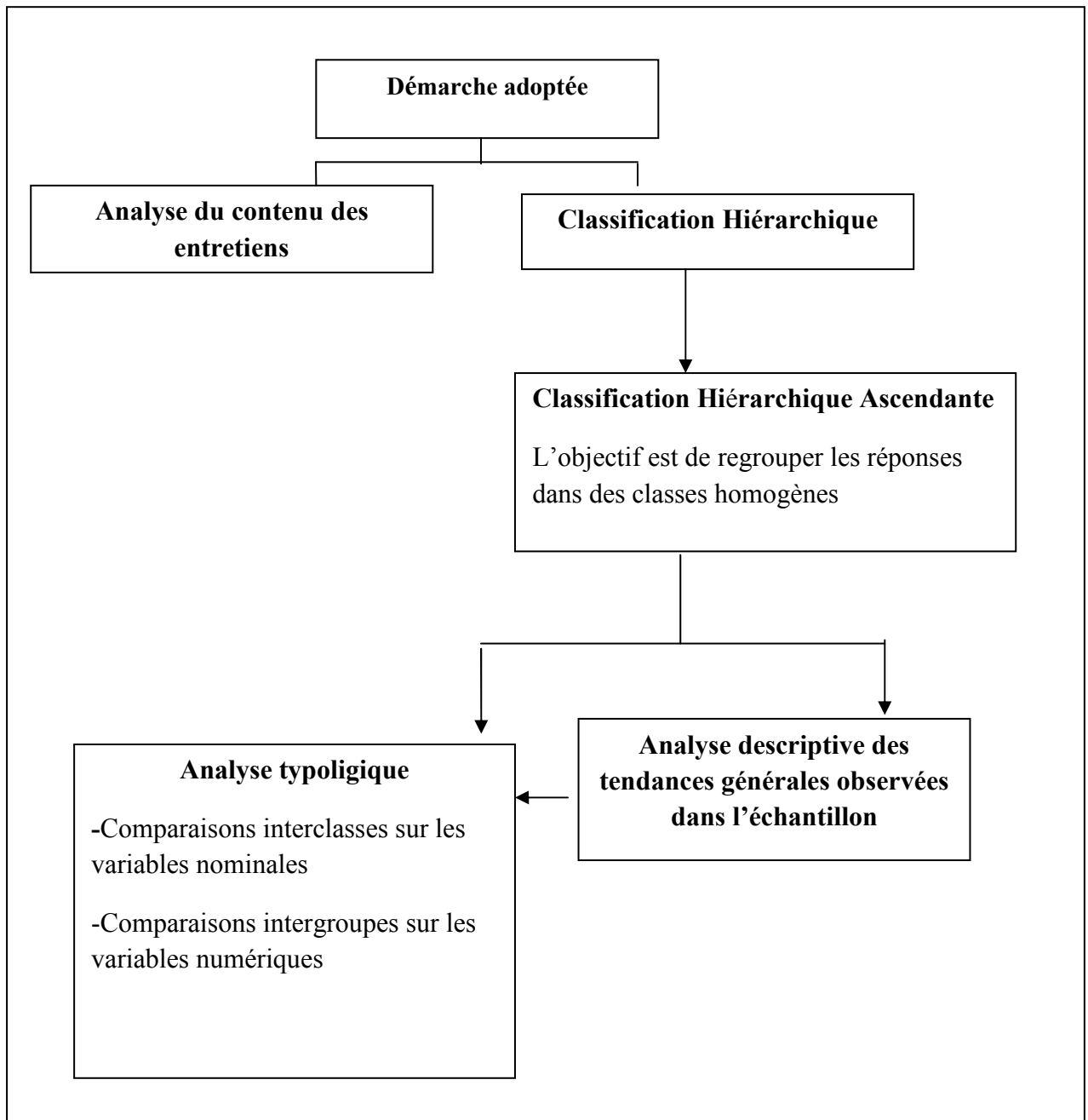
<b>Nombre de questionnaires distribués</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
<b>Nombre de questionnaires rendus</b>	<b>50</b>	<b>83%</b>
<b>Nombre de questionnaires non rendus</b>	<b>10</b>	<b>7%</b>

Après le test de ce questionnaire, et sur la base des réponses obtenues, et des remarques des enquêtés, nous avons modifié le contenu de notre questionnaire. Ensuite, pour répondre à notre thématique, nous avons opté pour une méthodologie de recherche à deux étapes :

- La première nous amène à réaliser une enquête auprès des entreprises labellisées par le Label RSE de la CGEM. Les résultats de cette étude sont analysés statistiquement à l'aide du logiciel SPSS.
- La deuxième étape consiste en une phase exploratoire qui s'est matérialisée par des entretiens réalisés avec des responsables (Directeurs Généraux, Responsables Marketing,..) au sein de onze entreprises enquêtées. L'objectif est d'identifier les différences de perception de la problématique posée ainsi que de comparer les réponses données.

Notre méthodologie adoptée peut être, ainsi, synthétisée dans la figure suivante :

**Figure N°31 : Méthodologie adoptée**



Finalement, cette section nous a permis de clarifier notre positionnement épistémologique (positivisme « modéré » voir « aménagé ») et méthodologique (démarche quantitative et qualitative) de notre recherche. Il s'agit d'une posture épistémologique qui emprunte à plusieurs courants de pensée (le positivisme, constructivisme et interprétativisme) en suivant une méthodologie mixte reposant sur une enquête par questionnaire et sur des entretiens. La seconde section de ce chapitre va nous permettre de formuler les

questionnements de recherche issus de notre revue de littérature et adaptés au contexte marocain.

## **Section 2 : Echantillon et questionnements de recherche**

Les nations tirent des avantages concurrentiels d'un ensemble de facteurs liés aux territoires (Porter, 1990). Parmi ces facteurs, figure la différence culturelle qui a une forte influence sur l'économie et la gestion à l'échelle nationale (Hofstede (1991) et Schwartz (1992, 1994), D'Iribane (1989), Hall (1959, 1969), Trompenaars et Hampden-Turner (1997) et Schwartz (1992,1994), Spencer-Oatey(2000) et Dahl (2004)).

L'objectif de cette recherche est d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc. Selon les propos d'Allouche et al. (2004), la performance sociale est propre à chaque organisation. Ainsi, dans cette section, nous allons présenter en premier lieu le contexte marocain en précisant nos motivations pour ce choix. En deuxième lieu, la seconde partie de cette section est consacrée à la présentation des questionnements de recherche.

### **2-1 : Etat des lieux de la RSE au Maroc**

Le tissu industriel marocain est composé de plus de 7000 entreprises manufacturières. Il permet de contribuer à hauteur de 18% au PIB en employant près de 8% de la population active occupée<sup>97</sup>. Selon le rapport de la Banque Mondiale<sup>98</sup> (2006), les principales caractéristiques du tissu industriel du Maroc peuvent être résumées comme suit :

- Une forte concentration des entreprises à et autour de l'axe de Casablanca
- Les industries du vêtement, du textile, et du cuir dominent le secteur manufacturier
- La majorité des entreprises sont de petites et moyennes entreprises familiales (PME)
- Le statut juridique de plus de 80% des entreprises est à responsabilité limitée (SARL)

Les entreprises marocaines sont, en effet, confrontées à plusieurs contraintes ou difficultés en matière de faiblesse des moyens humains et techniques, de manque de maîtrise de l'évolution des marchés, d'insuffisance de la formation, de qualité du management, de croissance des exigences à l'international, une faible capacité d'investissement, et de complexité des procédures bancaires et administratives. Après le désengagement de l'état des secteurs productifs, le privé a un rôle important à jouer comme moteur de la croissance économique en veillant à améliorer son taux d'investissement, son mode d'organisation et de

---

<sup>97</sup> Données citées par la Direction des Etudes et des Prévisions financières, Etude comparative de la Petite et Moyenne entreprise et de la Grande industrie du Maroc, 2007

<sup>98</sup> Banque mondiale, « Memorandum Economique de pays », Volume II : étude de base

gestion, ainsi que la qualité de ses produits et services. Il s'agit de développer les secteurs à valeur ajoutée en visant à réduire le caractère vulnérable du tissu industriel ainsi que de promouvoir l'emploi qualifiée. L'objectif est d'améliorer le mode de management afin de faire face à la concurrence interne et externe et de promouvoir les exportations.

Selon une étude faite par McKinsey, 76% des cadres supérieurs soulignent que la RSE est importante pour le cours des actions à long terme. 55% estiment que cette stratégie permet d'améliorer la réputation de l'entreprise en permettant à cette dernière de se démarquer de leurs concurrents. Il s'agit d'un important critère pour les entreprises de marque. La RSE peut constituer un levier de compétitivité significatif pour les différents indicateurs de compétitivité, à savoir la flexibilité du marché, le dynamisme technologique et organisationnel (environnement et gestion du changement), l'innovation, la stabilité économique et sociale. Elle joue un rôle important dans l'amélioration de l'image et son impact sur les ventes et sur la position boursière, la gestion du risque et du changement. Cependant, les entreprises marocaines sont soumises à deux types de contraintes : le risque de non retour sur investissement et la question de la plus value concurrentielle de la RSE.

Etant donné que la RSE est devenue un élément de la compétitivité nationale et internationale, la plupart des acteurs institutionnels, partenaires sociaux, ONG, associations de protection de l'environnement, des droits de l'homme, des syndicats, investisseurs,... ; etc. jouent un rôle important en initiant des politiques de promotion dans ce sens. D'où l'engagement de l'Etat marocain sur le plan législatif et normatif afin de promouvoir la RSE et d'encourager les entreprises à adhérer aux normes, instruments et principes internationaux. Le rôle de la CGEM, comme association privée, est considéré, ainsi, cruciale. Cette institution regroupe les entrepreneurs du Maroc dont l'objectif est de promouvoir l'initiative privée, au niveau national, notamment, à travers son label RSE.

La RSE constitue un domaine où opèrent plusieurs entreprises exportatrices marocaines. Ces dernières doivent veiller à maîtriser et à optimiser les maillons des chaînes d'approvisionnement tout en étant soumises à des contraintes de temps, de fiabilité et de qualité, particulièrement dans la promotion des exportations (secteurs à l'export) en visant à diversifier et à développer l'offre exportable et à améliorer le système incitatif afin d'augmenter les performances à l'export. Les contraintes des entreprises exportatrices

marocaines sont en matière d'accès au financement, au foncier pour des opérations industrielles, et des barrières administratives et logistiques.

L'intérêt que porte le Maroc à l'engagement sociétal est exprimé clairement par S.M le Roi Mohammed VI lors des Assises de l'Investissement Socialement Responsable organisées en 2005. Extraits du message Royal<sup>99</sup> lu à ces participants :

- *« Ma conviction première est que l'investissement constitue, d'abord et avant tout, un moyen qui doit trouver sa finalité dans le progrès et la justice sociale, dans l'émancipation et le bien-être des femmes et des hommes, dans la cohésion sociale, la protection du milieu naturel et le respect des droits et des intérêts des générations futures (...)».*

Le souverain incite les investisseurs à intégrer des critères extra-financiers dans leur processus d'investissement une approche complémentaire de l'analyse financière classique, en conciliant politique sociale, respect de l'homme, de l'environnement et des générations à venir.

- *« Le développement humain et la sauvegarde de l'environnement doivent être les critères cardinaux tant des investissements que de nos politiques économiques et de nos stratégies de croissance »,* ajoute le souverain du Maroc

Il soulignait également l'importance du capital humain comme critère important prenant en compte les relations humaines (rémunération, formation, conditions de travail,...) et le respect des droits humains (travail des enfants, non discrimination à l'embauche, liberté syndicale,...), ainsi que l'importance de critère Environnement (programme d'économie d'énergie, de recyclage et d'élimination des déchets, gestion des risques environnementaux), et le critère Capital Parties prenantes qui désigne les pratiques de l'entreprises à l'égard de ses fournisseurs, ses clients et des différents acteurs de la société civile.

- *« C'est justement dans cet esprit que Nous avons choisi, d'impulser et de promouvoir, de façon ferme et résolue, les chantiers de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain que Nous avons lancé et que Nous avons érigé en chantier de notre Règne ».*

---

<sup>99</sup> La CGEM, « La Responsabilité Sociale des Entreprises : les aspects relatifs au travail, Réseau Pacte Mondial Maroc », Mai 2009, p.13.



Le développement social et la lutte contre la pauvreté sont mis en valeur par le souverain en soulignant l'objectif pour lequel l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) est lancée par sa majesté en 2005.

- « *La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* »

Il concluait en insistant sur l'intérêt porté par le gouvernement marocain à l'action des investisseurs et des entreprises dans ce domaine de RSE.

En 2013, le Roi reconfirme cette vision dans son discours adressé à la Nation à l'occasion de la Fête du Trône (30 juillet). Extrait du message « *...dans le même esprit que s'inscrit la volonté de doter le Maroc de la capacité de produire des énergies renouvelables, contribuent ainsi à donner son expression concrète à Notre vision du développement durable. ...* » Le souverain ajoute que « *...il est donc nécessaire d'engager une politique de formation efficiente et de développer les compétences en la matière, ce qui favorisera, de surcroît, la mise en œuvre de la Charte nationale de l'environnement<sup>100</sup>...* ». A cet effet, le souverain soulignait l'intérêt accordé par le gouvernement à la production des énergies renouvelables pour promouvoir le développement durable. Il insiste également sur le rôle important joué par la bonne gestion des compétences dans l'application de la charte nationale de l'environnement et du développement durable.

La charte Nationale de l'environnement et du développement durable vise, en effet, la définition des droits et obligations des personnes physiques et morales en termes de protection et de valorisation de l'environnement. Il s'agit aussi de déterminer les principes et les valeurs encadrant les politiques publiques et privés afin d'assurer le développement durable. « *... L'initiative Nationale pour le Développement Humain n'est ni un projet ponctuel, ni un programme conjoncturel de circonstance. C'est un chantier de règne (...)* L'initiative que nous lançons aujourd'hui (...) procéder d'une démarche résolument novatrice et d'une méthodologie d'action qui allie ambition, réalisme et efficacité, et se

---

<sup>100</sup> [www.maroc-hebdo-press.ma](http://www.maroc-hebdo-press.ma)

*traduise par des programmes pratiques, bien définis et intégrés*<sup>101</sup> (...) ». L'INDH se base sur trois volets :

- Un processus politique de consolidation de l'Etat moderne : démocratie, « Etat de droit, etc » ;
- Des réformes et des projets structurants, générateurs de croissance ;
- Le développement humain dans ses dimensions économique, sociale et culturelle, basé sur les principes de bonne gouvernance.

Le code de travail, mis en vigueur depuis 2004 (Bulletin Officiel n°5210, 2004), est conforme aux principes de bases fixés par la constitution marocaine et aux normes internationales comme prévues dans les conventions des Nations Unies et ses organisations spécialisées en relation avec le domaine du travail. La loi 11-03 concernant la protection et la mise en valeur de l'environnement définit les fondements de la politique nationale en la matière qui répondent aux préoccupations universelles, à savoir :

- La protection de l'environnement contre toutes formes de pollution et de dégradation, quelle qu'en soit l'origine ;
- L'amélioration du cadre et des conditions de vie de l'homme ;
- La définition des orientations principales du cadre législatif technique et financier relatif à la protection et à la gestion de l'environnement ;

Mis en place, en 1970, avec la création du SNIMA (Service de Normalisation Industrielle Marocaine), le cadre juridique du système de normalisation. Trois instituts de normalisation marocaine sont le Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité (CSIQP), le Comité Technique de Normalisation (CTNS) et les Services de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMD). Soit des Normes à la demande des opérateurs économiques. Des normes<sup>102</sup> qui répondent à la nécessité d'avoir une certification. Ces normes de référence sont :

- Normes internationales (ISO, CEI) ;
- Normes régionales et étrangères (EN, NF, ASTM) ;
- Codex alimentaires ;

---

<sup>101</sup> Discours du roi du 18 mai 2005

<sup>102</sup> D'autres normes touchant le domaine de la santé et de la sécurité. Elles facilitent l'application des accords bilatéraux et multilatéraux de libre échange

- Directions européennes.

Les normes nationales en matière de RSE, relatives aux principaux systèmes de management, ont été également établies :

- La norme NM 00.5.600 : système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise établi par l'arrêté du Ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Energie et des Mines du 17 Aout 2001 (B.O, N° 4936 DU 29 Sep 2001).
- La Norme marocaine sur les généralités de l'audit social (NM 00.5.610)
- L'homologation marocaine des normes suivantes
- NM ISO 9000 : systèmes de management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire.
- NM ISO 9001 : Systèmes de management de la Qualité-Lignes directrices pour l'amélioration des performances
- NM 00.5.800 : Système de management de santé et de sécurité au travail-Guide
- NM 00.5.801 : Système de management de santé et de sécurité au travail-Exigences

## **2-2 : L'échantillon**

Le Maroc a mis en place plusieurs instruments de réglementation de l'engagement sociétal des entreprises. La CGEM, organisation patronale, opérant dans le domaine économique a pour vocation la promotion de l'économie marocaine. Dans le but de promouvoir cette politique, elle a élaboré une charte de Responsabilité Sociale<sup>103</sup> et s'est dotée d'un label pour la RSE. La charte de Responsabilité Sociale de la CGEM a été adoptée par le Conseil National de l'Entreprise le 14 décembre 2006. Cette charte comprend en préambule une formule d'engagement de ses membres sur la voie de la RSE. En plus qu'elle s'inscrit aux objectifs du développement durable, elle recouvre la promotion des droits fondamentaux, la prise en compte des intérêts et attentes des parties prenantes, et l'intégration de ce processus dans la stratégie et le management de l'entreprise (El malki, 2014).

La CGEM a choisit de mettre à la disposition des entreprises marocaines un produit présenté sous forme de « Standard » auquel l'entreprise cherche à se conformer, en l'accompagnant d'une démarche de labellisation. En effet, la labellisation CGEM signifie que

---

<sup>103</sup> [www.cgem.ma](http://www.cgem.ma)

l'entreprise est en conformité totale avec les principes définis dans la charte de responsabilité sociale. Adoptée en 2007 par la CGEM avec l'assistance de notation VIGEO<sup>104</sup>, la charte comporte neuf points essentiels qui prennent en compte, selon la confédération, l'essentiel des réglementations en vigueur mais aussi les conventions internationales en matière de droit de l'homme, de travail et de l'environnement :

- Respecter les Droits Humains (la liberté syndicale et associative, la discrimination sous toutes ses formes au travail, travail des enfants,...etc) ;
- Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles (la formation, sécurité et protection sociale, sécurité au travail, évaluation du travail des salariés et dialogue social) ;
- Protéger l'Environnement (protection du milieu naturel, réduction des consommations de ressources naturelles, utilisation des énergies renouvelables... ; etc) ;
- Prévenir la corruption (éradication et prévention de la corruption sous toutes ses formes... ;etc) ;
- Respecter les règles de la saine concurrence (éviter les pratiques comme les ententes sur les prix ou le partage du marché entre les entreprises) ;
- Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise (le respect du droit de vote, traitement équitable des actionnaires... ; etc) ;
- Respecter les intérêts des clients et des consommateurs (sécurité des produits, transparence, éviter les publicités mensongères... ; etc.) ;
- Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants (s'assurer de la régularité des comptes des fournisseurs, leurs apporter assistance... ; etc) ;
- Développer l'engagement sociétal (contribution dans le développement local concernant l'emploi, la formation... ;etc).

D'où notre étude empirique porte sur 60 entreprises labellisées par le label RSE de la CGEM sur une période de 2007 jusqu'au 2014. Ces entreprises sont labellisées suivant la notation sociétale de Vigeo selon six dimensions citées, ci-dessus.

### 2-3 : Questionnements de recherche

Dans cette recherche, nous essayons de répondre à quatre questionnements de recherche :

- 1- **Est-ce que l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc dépend du degré de connaissance et de la posture managériale des dirigeants ?**
- 2- **Est-ce que l'engagement sociétal dépend des actions menées et des outils mobilisés ?**
- 3- **Quel est la nature des freins à l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc ?**
- 4- **Quelles sont les motivations et les avantages perçus en faveur de la RSE ?**
  - **Degré de connaissance et posture managériale en matière de RSE**

L'entreprise évolue dans un système économique et social qui a ses particularités et ses caractéristiques. Celles-ci ont notamment une influence sur les attentes des parties prenantes et déterminent de fait la performance sociale de la firme.

Selon Symington (1983), la culture est « *un ensemble complexe qui comprend le savoir, les croyances, l'art, la morale, les coutumes, ainsi que toutes les aptitudes et les habitudes qu'un être humain acquiert en tant que membre d'une société* » (Symington, 1983). Notamment, la culture d'entreprise (ou Corporate culture) concerne un certain nombre de propriétés sociétales qui peuvent être considérées comme un facteur interne expliquant la capacité d'une entreprise à faire converger les deux formes de performance, la performance financière et la performance sociale. Les valeurs et la culture d'une entreprise peuvent avoir un effet sur la décision d'intégrer une politique de responsabilité sociale au sein de l'organisation. En effet, la culture se trouve associée au concept de légitimité. Marchesnay (1998) propose deux sources de légitimité : la légitimité concurrentielle et la légitimité territoriale.

La première signifie : « *l'aptitude de l'affaire à s'adapter aux pressions concurrentielles, conformément à une vision dite d'« écologie des populations* ». La légitimité territoriale est obtenue en développant des relations avec son milieu. Il s'agit du degré d'intégration de l'entrepreneur dans son territoire d'appartenance, selon une dimension temporelle et spatiale. Elle se manifeste à deux niveaux. Le 1<sup>er</sup> niveau est l'enracinement territorial lié à la durée d'existence de l'entreprise, ainsi que l'attachement de l'entrepreneur au territoire qui influence la crédibilité d'un projet, lors de sa création et son démarrage. Le deuxième niveau

est celui de l'imprégnation territoriale associée au degré d'intensité des liens tissés avec les autres acteurs du territoire (région, ville, etc...) lui permettant d'accéder aux meilleures informations et ressources. De ce qui précède, nous formulons notre première question de recherche :

**Question 1 : Est-ce que l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc dépend du degré de connaissance et de la posture managériale des dirigeants ?**

▪ **Les actions menées et les outils mobilisés**

Hypothèses des fonds disponibles ou du « Slack organisationnel », cette hypothèse stipule que la performance financière crée de la performance sociétale dans la mesure où la mise en place d'une politique sociale exige la disponibilité de moyens financiers. Elle traite la question du lien entre la performance sociale de l'entreprise et la performance financière en considérant que la condition d'atteinte d'un niveau élevé de performance sociale dépend d'un niveau élevé de la performance financière<sup>105</sup> qui lui permet de s'engager dans des actions socialement responsables (Parket et Elibert, 1975). C'est l'exemple de certains dirigeants qui mettent en place des stratégies visant à harmoniser l'environnement interne et externe de la firme (Freeman et Gilbert, 1988; Hamel et Prahalad, 1989, Bartlett et Goshal, 1994). La politique sociale en termes de Ressources Humaines et Droits Humains peut être distinguée en fonction des pratiques et comportements, et selon l'appartenance à un système économique et social particulier<sup>106</sup>. La diversité culturelle, les traditions et les habitudes peuvent déterminer la performance sociale des entreprises enquêtées.

---

<sup>105</sup> La plupart des études examinant l'impact de la performance montrent une relation positive entre le niveau de responsabilité sociale et la performance de l'entreprise (Oxibar, 2003). Selon une étude faite par ces deux auteurs, en comparant la performance de quatre vingt entreprises responsables socialement avec celle d'entreprises retenues dans la liste Fortune 500, selon des critères financiers comme le revenu, le profit marginal et le gain par action, durant une période de 12 mois, les entreprises socialement responsables sont plus rentables. Une autre étude (Sturdivant et Ginter, 1975) répartisse les entreprises socialement responsables en sous catégories en fonction du secteur d'activité. Il existe une corrélation entre l'appartenance à ces catégories et l'évolution des bénéfices par action sur 10 ans. Il est constaté qu'un niveau élevé de la performance sociale des entreprises appartenant aux catégories « best ». Cette allocation des fonds disponibles est traduite par une bonne santé économique qui permet d'investir dans le domaine social (une amélioration des relations avec les employés, un meilleur rapport qualité prix proposé,...).

<sup>106</sup> Le capitalisme européen continental ou « Rhenan » caractérise les pays comme la Suisse, les Pays bas, l'Allemagne, la France et l'Autriche. Dans ce type de système, les marchés des produits sont caractérisés par une très forte concurrence par la qualité. Les marchés des produits sont coordonnés. Son système financier est fondé

Certaines études montrent que le contexte de performance peut favoriser l'engagement responsable des entreprises (McGuire, Sundgren et Schnee weis, 1988). La performance économique peut jouer un rôle majeur dans la décision de s'engager dans telle démarche (Waddock et Graves, 1997). Les entreprises performantes disposent de marge de manœuvre financière importante leur permettant de mener des actions responsables (McGuire et al., 1988).

Ainsi, le niveau de performance financière de l'entreprise peut être un déterminant de la mise en place de pratiques responsables socialement, dans la mesure où ces pratiques engendrent des coûts (Simnett et al., 2009, et Perego, 2010). Il existe deux types de coûts, des coûts de vérification et des coûts de diffusion de l'information.

La bonne performance financière des entreprises permet à ces dernières d'avoir davantage de moyens à consacrer à ce type de dépenses (Roberts, 1992). Tandis que les entreprises qui ont une mauvaise performance financière choisissent de ne pas supporter ces coûts. Donc, la performance financière reflète la capacité de l'entreprise à supporter les coûts de la mise en place de pratiques de RSE. McGuire et al. (1988) précise que la performance financière est une variable qui influence la mise en œuvre de pratiques sociétales au sein de l'entreprise. Dans cette optique, Cormier et Magnan (1999, 2002) et McGuire al.(1998) confirment l'existence d'une relation positive entre la performance financière de l'entreprise et la diffusion d'informations sociétales.

Par conséquent, un niveau élevé de la rentabilité peut, ainsi, augmenter la capacité de l'entreprise à consolider des projets discrétionnaires qui génèrent par la suite un accroissement de la performance sociale. Le niveau de responsabilité sociale est influencé par les ressources disponibles telles que les profits antérieurs, les attitudes des managers et leurs valeurs. Ainsi, la différenciation de la rentabilité est une condition d'un comportement social (Allouche et Laroche, 2005). Notamment, l'adoption d'un comportement socialement responsable au sein de l'entreprise est en fonction de la performance financière de celle-ci.

---

sur les institutions financières, une forte protection sociale, ainsi qu'un système éducatif publique. Alors que, le système méditerranéen se caractérise par une forte réglementation du marché du produit et celui du travail. Le système financier est basé sur les banques, une protection sociale limitée et un système éducatif faible. Parmi les aspects non négligeables à considérer, les différences culturelles. Dans ce cadre, le concept de responsabilité sociale est contingent, par définition, au contexte économique et social, politique et juridique au sein duquel évolue l'entreprise.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous supposons que les entreprises enquêtées sont performantes financièrement, et disposent de moyens financiers importants qui leur permettent de s'engager dans une démarche de responsabilité sociale et par conséquent d'être plus performantes socialement (McGuire (1988), Preston et al (1991), Kraft et Hage (1990), Allouche et Laroche, 2005). La taille de l'entreprise peut jouer un rôle déterminant dans l'engagement sociétal. Cela suppose que ces entreprises labellisées sont constituées d'entreprises de grande taille. Parallèlement à l'appartenance sectorielle et l'âge, la taille de l'entreprise constitue un facteur décisif qui explique l'intensité des pratiques de responsabilité sociale et/ou environnementale (Scharma, 2000, Observatory Of European SMEs, 2002, Cabagnols et Le bas, 2008) et donc de l'adoption de critères de performance non financière au sein des entreprises (Depret et al., 2009).

Concernant la mise en place des démarches RSE, nous supposons que les entreprises ayant une bonne performance financière seront en mesure de supporter les coûts immédiats ou futurs engendrés par ces démarches et la probabilité de mettre en place de telle démarche est plus importante.

**Question 2 : Est-ce que l'engagement sociétal dépend des actions menées et des outils mobilisés ?**

▪ **Freins et réticences en matière de RSE**

La firme qui s'engage dans une démarche de responsabilité sociale va avoir, en effet, un désavantage compétitif dans la mesure où cette démarche va générer des coûts pour la firme. Selon cette vision, les bénéfices escomptés de ce type de comportement sont minimes par rapport aux coûts qui sont importants. Ces derniers ont un impact négatif sur les profits de la firme, et notamment sur la richesse des actionnaires (Vance, 1975, Brammer et al, 2006). Cela a un impact négatif sur la compétitivité de l'entreprise.

Cette relation négative<sup>107</sup> peut être expliquée par le désavantage économique qu'a l'entreprise par rapport à d'autres entreprises moins responsables socialement dû aux coûts supplémentaires engendrés par une performance sociale (Aupperle et al. 1985, Vance, 1975),

---

<sup>107</sup> En effet, la notion d'arbitrage signifie qu'une performance sociale élevée est au détriment d'une baisse de la performance financière.



notamment la détérioration de la rentabilité financière à terme (Balabanis et al., 1998). Ces auteurs admettent que l'investissement dans des actions socialement responsables (œuvre de charité, protection de l'environnement, développement de communauté, etc) génère des charges supplémentaires et demandent plus de ressources. L'inscription dans une démarche de responsabilité sociale éloigne le dirigeant de son objectif de maximisation du profit (Aupperle et al, 1985). Dans une perspective d'analyse coûts/bénéfice, l'inscription dans une démarche de responsabilité sociale ne présente pas d'avantages, au contraire les pertes engendrées sont importantes. L'investissement d'une entreprise dans un équipement ne s'inscrit pas dans la poursuite de son activité, et met ses concurrents en position de force. Cette relation suppose l'arbitrage entre la responsabilité sociale et la performance financière (Aupperle et al., Ullmann, 1985, Vance, 1975).

En investissant dans la performance sociale, les coûts augmentent au détriment de la performance financière. Ce qui pose un problème de désavantage compétitif par rapport aux concurrents qui se désintéressent vis-à-vis d'un engagement sociétal (Freeman, (1962, 1970), Aupperle et al (1985), Balabanis et al (1998)).

Généralement, le rapport de force entre les différentes parties prenantes de l'entreprise est déséquilibré, et joue au détriment de l'adoption d'indicateurs de performance non financière particulièrement dans les périodes de turbulence ou d'incertitude économique. Certaines études ont montré que les managers donnent la priorité aux critères de performance financière au détriment de ceux alternatifs, ce qui traduit la dépendance des entreprises vis-à-vis des actionnaires (Lingle et Schiemann, 1996). Peu d'importance est, en effet, donnée à l'évaluation, aux nouvelles méthodes d'évaluation (non financière) des entreprises et de leur performance, dans le monde des affaires.

La diffusion des systèmes d'informations non financières suppose un coût de production, de traitement, d'apprentissage, de pilotage et de contrôle plus élevé. Ce qui explique l'adoption de ce genre d'indicateurs particulièrement par les grandes entreprises. L'adoption des entreprises des indicateurs non financiers est sujette à plusieurs problèmes : la contingence, la subjectivité, le caractère facultatif, le manque de certification, de fiabilité ou de légitimité scientifique de ces différents indicateurs (Ittner et al., 2003, Choffet et Mayssonien, 2005) ; ainsi que la forte hétérogénéité de ces indicateurs fonctionnels par rapport aux contraintes de la normalisation de l'information comptable ou financière

traditionnelle. Ce qui explique le recours des entreprises aux critères de performance fonctionnels qui sont faciles à renseigner et à monétiser.

Capron et Quairel-Lanoizelee (2007, p.88) affirment que les diagnostics et les systèmes de contrôle qui sont fondés sur la notion de performance globale « *ressemblent plus à des check up utilisant un grand nombre d'indicateurs, à charge pour les managers(...) de mobiliser leur propre grille d'interprétation pour apprécier les programmes de l'entreprise* ». Ces auteurs critiquent la notion de performance globale de l'entreprise. Ils la considèrent comme « *une utopie mobilisatrice* » (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2006) ou un simple discours managérial visant à institutionnaliser le « *mythe* » d'une conformité envisagée et simultanée entre les intérêts, parfois contradictoires, des différentes parties prenantes de l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2007). D'où la nécessité d'adopter des critères de performance non financière dans la comptabilité de l'entreprise.

**Question 3 : Quel est la nature de freins à l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc ?**

▪ **Motivations et avantages en matière de RSE**

Les bénéfices escomptés sont importants que les coûts induits d'une démarche de responsabilité sociale. Par exemple, une entreprise qui a une bonne image bénéficiera facilement de la main d'œuvre qualifiée qui augmentera sa productivité à moindre coûts<sup>108</sup> (Moskowitz, 1972). Au contraire, la non prise en compte des attentes des parties prenantes augmente la prise de risque de l'entreprise due à des perturbations au niveau du marché, qui par conséquent augmente des coûts et/ou des pertes (Cornell et Shapiro, 1987). D'après ces auteurs, tenir en compte des demandes implicites des parties prenantes (employés, clients, par exemple) est un moyen qui sert à propager une bonne réputation de l'entreprise, qui a un impact sur sa performance.

La réputation peut être définie comme « *la manière dont l'organisation est perçue et évaluée par ses parties prenantes quant à sa capacité à générer de la valeur* ».

---

<sup>108</sup> Selon les tenants de la théorie de la partie prenante, la prise en compte des besoins des différentes parties prenantes engendre un accroissement de la performance financière, et vice versa (Freeman, 1984, Ulmann, 1985, Clarkson, 1995, Donaldson et Preston, 1995, Balabanais et al, 1998). Selon la théorie des parties prenantes, il existe une relation positive entre performance sociale et performance financière.

*comparativement à ses pays et concurrents* ». Pour pouvoir comprendre les facteurs composant la réputation, il convient de comprendre que la réputation est le résultat d'une construction émotive et rationnelle des informations données par l'entreprise et le marché (Deephhouse, 2000 ; J. Fombrun, 1996 ; J.Fombrun et Shanley , 1990 ; Phillipe et Durand, 2009 ; Rindova et al., 2005). L'analyse de la réputation est constituée d'une part de l'évaluation d'attributs de l'entreprise (qualité des produits, marketing, innovation...), (Herbig, Milewicz, et Golden, 1994, Rindova et al., 2005) et d'autre part « *d'une perception et une reconnaissance collective de l'organisation* » (Phillipe et Durant, 2009).

Cette hypothèse dite « impact social » liée à la théorie des parties prenantes selon laquelle il existe une relation positive entre la RSE et la réputation de l'entreprise et par conséquent, une corrélation positive entre la RSE et sa performance financière (Preston et O'Bannon, 1997).

L'amélioration de la réputation de l'entreprise et de la confiance que lui accordent ses parties prenantes est un résultat de plusieurs facteurs comme des avantages de marché, une réduction des coûts, l'anticipation des contraintes, la prévention des risques... ; etc). Ce qui assure une « licence to Operate » de l'entreprise et donc de nouvelles opportunités de développement (nouveaux pays, nouveaux marchés...) et qui augmente aussi la fidélité et la motivation de l'ensemble de ses parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, partenaires...).

Le lien entre RSE et amélioration de la réputation est souvent évoqué (Tucker et Melwar, 2005). D'après plusieurs études, la RSE constitue un facteur clés de la réputation (Tucker et Melewar, 2005), notamment un indicateur de gestion de crise, une bonne réputation sert à atténuer certains effets de la crise (Hillenbrand et Money, 2007, Lindgreen et Swaen, 2005, Tucker et Melewar, 2005). Les entreprises qui suivent cette démarche investissent d'importantes ressources dans la protection de l'environnement (Phillipe et Durant, 2009). En effet, les actions RSE peuvent avoir un impact positif sur la réputation de l'entreprise, des études montrent que la RSE est un investissement en image (Cardebat et Cassagnard, 2010), ainsi dans le cours de l'action, une meilleure RSE pourrait se retrouver (Alexander et Buchloz, 1978, Bowen et Haire, 1975) et que le jugement des parties prenantes est influencé par les actions de l'entreprise en RSE. Ces dernières sont efficaces et crédibles en utilisant des labels ou par la vérification des tiers (C. Fombrun, 2005). Elles donnent un signal aux

acteurs et au marché. Donc, l'entreprise est obligée de tenir compte de la demande de ses parties prenantes et de créer et de maintenir sa politique RSE<sup>109</sup> afin de garder son avantage concurrentiel (Carlisle et Faulker, 2005). Certaines études montrent que la mise en place de la RSE de l'entreprise est à cause de l'impact positif de cette dernière sur la réputation (Googino et al., 2009, Hill et Knowlton, 2006). La RSE est aussi considérée comme une assurance sur la réputation lors d'une crise (Cardebat et Cassagnard, 2010).

La réputation constitue un actif stratégique pour l'entreprise. Les entreprises responsables socialement poursuivent aussi des stratégies de différenciation afférente à des produits ou processus innovants. La diffusion d'informations sociétales peut, notamment, avoir un effet bénéfique sur la performance financière. Ces pratiques permettent la maîtrise des risques environnementaux et donc par conséquent contribue à gagner la confiance des marchés financiers.

L'entreprise peut se retrouver dans une situation de désavantage compétitif si elle décide de payer moins de coûts implicites (coûts sociétaux) et par conséquent, elle paye plus de coûts explicites (paiement des dividendes). Ainsi, de meilleures performances financières sont engendrées d'une bonne responsabilité sociale, selon la théorie des bonnes pratiques de gestion. L'entreprise responsable socialement bénéficie d'une panoplie d'avantages procurés par ces bonnes pratiques sociales comme la hausse de la productivité des employés, facilité d'accès aux bailleurs de fonds et une bonne réputation auprès des clients (McGuire et al.(1988)). Donc, cela lui permet d'avoir des relations privilégiées avec ses parties prenantes et par conséquent améliore sa performance financière (Jones, 1995).

La théorie des parties prenantes stipule que la firme peut se trouver devant des coûts explicites plus élevés (paiement de pénalités, réputation, etc.), si elle compte diminuer ses coûts implicites (coûts de qualité du produit, coûts environnementaux) en ayant des actions

---

<sup>109</sup> Rappelons que dans la première partie, nous avons fait référence à des études traitant le lien entre la performance financière et la performance sociale. Cette dernière se trouve corrélée aux investissements en recherche et développement. Pour des raisons méthodologiques de mesure de la performance, le lien entre la performance financière et la performance non financière est supposé soit positif, négatif, voire aussi interdépendant (Waddock et Graves, 1997, Bieker et al, 2001, Figge et al.,2002, Bieker, 2005), dans la plupart des modèles alternatifs de mesure de la performance. Globalement, cette hypothèse, confirmée par certaines études (Waddock et Graves, 1997, Berman et al., 1999), ne fait pas l'objet d'un consensus scientifique. Particulièrement sur la question de l'intensité de la relation et aussi sur celle du sens de causalité entre les deux types de performance (Atkinson et al., 1997, Griffin et Mahon, 1997, Preston et O'Bannon, 1997, Roman et al., 1999, Gond, 2001, Margolis et Walsh, 2001, McWilliams et Siegel, 2001, Lorino, 2003, Trebucq et Arcimoles, 2004, Allouche et Laroche, 2005, Van Benrden et Gossling, 2008).

sociales irresponsables. Ce qui a un impact négatif sur sa rentabilité et sa compétitivité. Le haut niveau de PSE est considéré comme un indicateur pertinent qui indique une bonne qualité de gestion, et notamment il diminue les coûts explicites de la firme (Alexander et Buchloz, 1982).

Nous supposons, donc, que les entreprises labellisées au Maroc semblent bien gérer leurs risques, particulièrement, celui associé à la perte d'image<sup>110</sup> en ayant une bonne réputation due à la satisfaction des attentes de leurs parties prenantes. Ce qui se répercute positivement sur leur performance financière. (Freeman, 1984, Ulmann, 1985, Clarkson, 1995, Donaldson et Preston, 1995, Balabanis et al.1998).

La théorie de la bonne gestion, issue de la théorie des parties prenantes, définit une corrélation entre la performance sociale de l'entreprise et les bonnes pratiques managériales. Un niveau important d'implication sociale traduit une amélioration des relations de l'entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes, ce qui engendre une bonne performance financière globale de la firme (Freeman, 1984). Cela développe une perception positive des clients vis-à-vis de la qualité des produits commercialisés par la firme, les bonnes relations avec le gouvernement, les investisseurs qui lui procurent un avantage concurrentiel (Prahalad et Hamal, 1994). Ainsi, les travaux de McGuire et al.(1988, 1990) constatent qu'une bonne performance sociale d'entreprise a un impact sur la performance financière.

---

<sup>110</sup> Les entreprises qui ne s'engagent pas dans une démarche de RSE peuvent se trouver soumises au risque de perte d'image, dans la mesure où la performance financière est améliorée grâce à une bonne performance sociale de celle-ci. Cette hypothèse d'impact social (Cornelle et Shapiro, 1987) et Freeman (1984) suppose que la bonne performance financière est le résultat de la satisfaction par l'entreprise des objectifs des parties prenantes, et l'amélioration de sa réputation et de son image de marque.

L'existence de ce lien positif est confirmée par la majorité des travaux antérieurs (McGuire et al., 1988, Pava et Joshua Krausz, 1996, Waddock et Graves, 1997, Preston et O'Bannon, 1997, Verschoor, 1998, Mc Williams et Siegel, 2000, Moore, 2001, Ruf et al., 2001, Orlitsky, 2003, Simpson et Kohers, 2002, Becchetti et Cicietti 2006, Zribi et Bousoura, 2007, Callon et Thomas, 2009, Nellings et Webb, 2009). Néanmoins, peu d'études statistiques ont trouvé de résultats négatifs (McGuire et al, 1998, Preston et Sapienza, 1990, Preston et al., 1991). Il s'agit d'un cercle vertueux qualifiant une relation simultanée et interactive. Un niveau élevé de performance financière se traduit par une amélioration de la performance sociale et par conséquent cette dernière conduit à une amélioration de la performance financière. Ainsi, cela crée des valeurs à la fois financière et sociale (Waddock et Graves, 1997). C'est une relation positive à double sens. Il en découle que l'absence de consensus sur la mesure de la performance financière, à savoir la multitude des mesures de la PF (Soit basées sur le marché, soit sur la comptabilité, (Aupperle, al., 1985, McGuire et al., 1998, O'Neil et al., 1989, Pava et Kausz, 1996, Balabanis et al., 1998, Moore, 2001, Seifert et al., 2003, 2004)) peut être considérée comme source d'incertitude au niveau de la relation entre les deux variables. Il s'agit donc de comprendre l'agencement d'événements et le sens de causalité en mettant l'accent sur les principes, les processus et les résultats du comportement des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes.

La deuxième théorie est celle des ressources disponibles qui stipule que la performance financière a un impact sur les politiques et les actions sociales de l'entreprise (Ullmann, 1985). La disponibilité des ressources financières procure l'avantage pour l'entreprise d'investir dans les domaines de la performance sociale, tels que les relations avec les employés ou l'environnement, les relations avec la communauté (Waddock et Graves, 1997). La bonne performance sociale est un élément qui indique une expertise notamment une connaissance managériale supérieure, et par conséquent une réduction des coûts explicites (Alexander et buchholz, 1982 cité par waddock et Graves, 1997). La réponse adéquate de l'entreprise responsable socialement aux attentes, dans un espace temporel, peut améliorer la performance financière de celle-ci et par conséquent réduire les risque financier et comptable (McGuire et al., 1988).

Donc, un niveau élevé de la performance sociale engendre une amélioration de la performance financière qui peut être réinvestis dans une démarche de responsabilité sociale<sup>111</sup> (Waddock et Graves, 1997, Preston et O'Bannon, 1997). L'investissement dans les domaines de la performance sociale, telles que les relations avec la communauté, les relations avec les employés, ou l'environnement donne une bonne image à l'entreprise qui encourage les investisseurs à choisir cette entreprise. Ce qui augmente la performance financière de celle-ci.

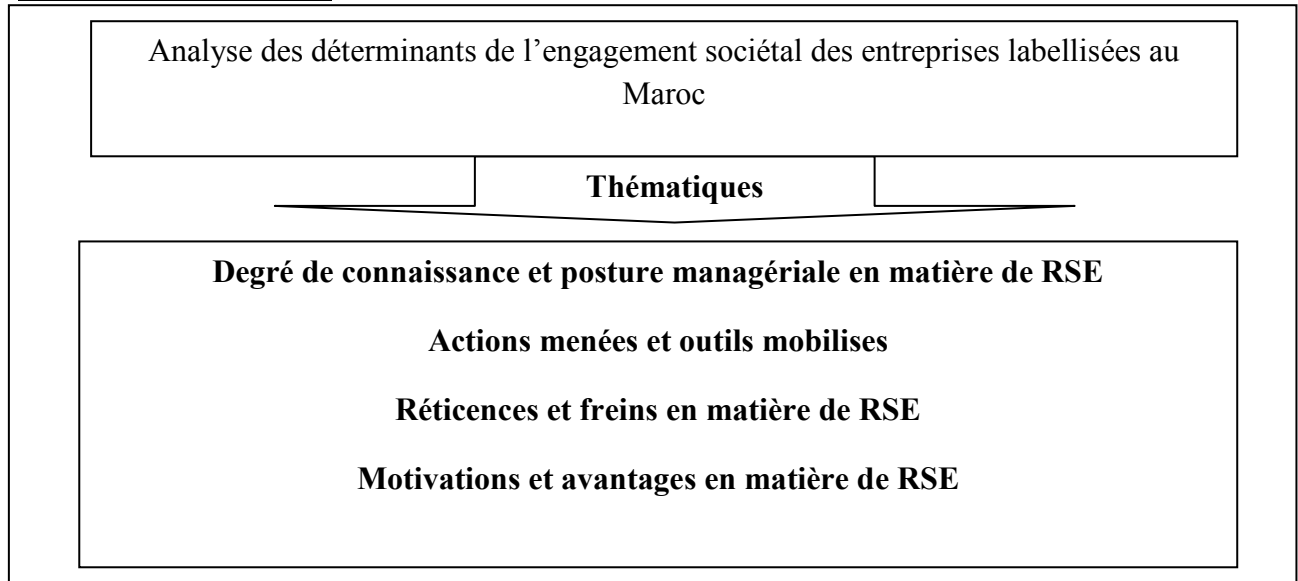
L'investissement dans la responsabilité sociale génère un surplus économique, à savoir une performance économique, qui est de nouveau réinvesti dans la performance sociale de l'entreprise (Waddock et Graves, 1997). La bonne image des entreprises de notre échantillon contribue-t-elle à enregistrer de bons résultats financiers et par conséquent, ce surplus sera orienté vers l'engagement sociétal ? D'où la question suivante :

**Question 4 : Quelles sont les motivations et les avantages perçus en faveur  
de la RSE ?**

---

<sup>111</sup> Selon Allouche et Laroche (2005) insistent sur la mise en œuvre de l'importance des recherches contractuelles : « la recherche d'une explication globale du lien entre responsabilité sociale de l'entreprise et performance économique et financière de l'entreprise reste un objectif difficile voire impossible à atteindre ».

**Le modèle conceptuel :**



En résumé, nous proposons ce modèle, inspiré des recherches précédentes, et constitué de quatre questionnements de recherche que nous examinons empiriquement dans le contexte marocain, au moyen d'outils appropriés, à savoir une Classification Hiérarchique Ascendante, à l'aide du logiciel SPSS, et une analyse du contenu des entretiens. Finalement, nous pouvons considérer que cette étude empirique peut développer une compréhension approfondie des facteurs pouvant influencer l'engagement sociétal des entreprises dans le contexte de pays émergent (image, secteur d'activité, ... ; etc).

**2-4 : Test et collecte des données**

Avant d'administrer le questionnaire et la guide d'entretiens, nous les avons testé au Salon International de l'Agriculture de Meknès (SIAM).

▪ **Le test du questionnaire**

Nous avons testé le questionnaire auprès de 27 entreprises exposantes au SIAM dans sa septième édition<sup>112</sup> qui s'est tenue du 25 au 29 avril 2012. Nous avons obtenu un taux de réponse de 63%, à savoir 17 réponses.

Afin de tester le guide d'entretien, nous avons réalisé deux interviews avec deux dirigeants d'entreprises exposantes au niveau du SIAM, tenu à Meknès du 25 au 29 avril 2012. Les deux dirigeants sont de petite et moyenne entreprises. L'un fait partie d'une

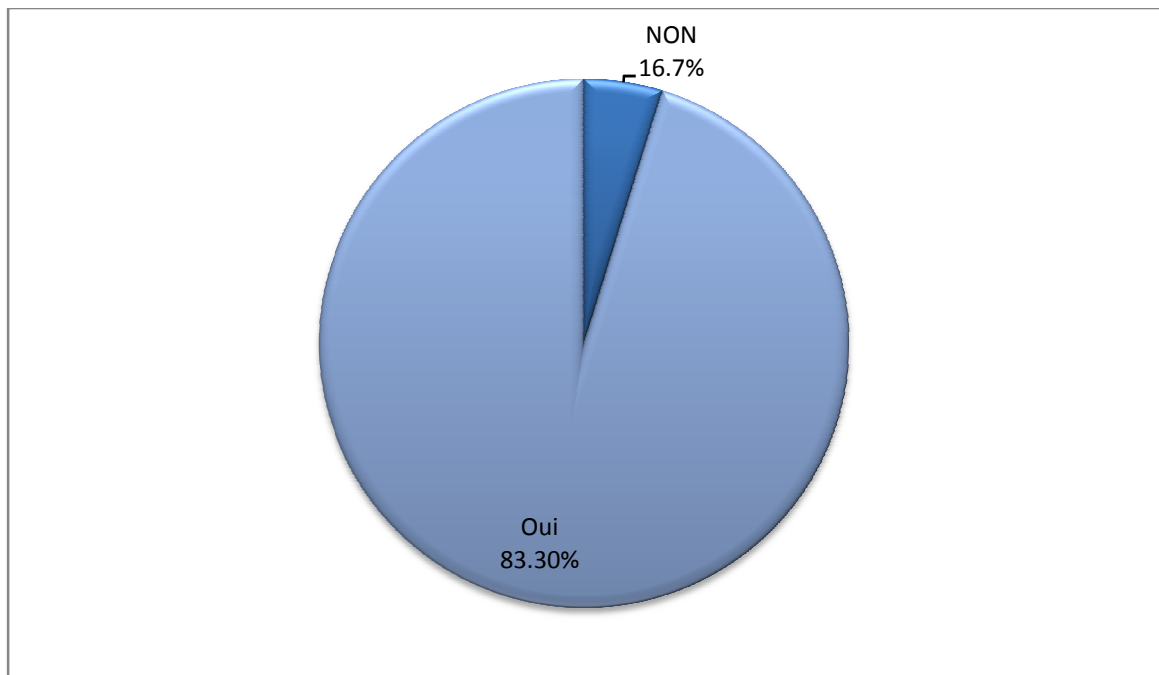
<sup>112</sup> La thématique du salon porte sur la recherche et innovation. Ce salon a accueilli 960 exposants de 42 pays

entreprise française et l'autre opère dans une entreprise marocaine. Les résultats des entretiens révèlent que l'engagement sociétal n'est pas lié forcément à la taille de l'entreprise, mais il peut être associé aux valeurs du dirigeant.

Les résultats obtenus pour les trois questions suivantes :

- A votre avis, y a-t-il une interaction entre la RSE et la performance financière ?
- Quelles sont vos motivations dans le choix de cette démarche ?
- En cas d'adoption d'une stratégie de RSE, votre entreprise est-elle devenue plus, autant ou moins performante ?

**Figure n°33: Interaction entre RSE et performance financière**

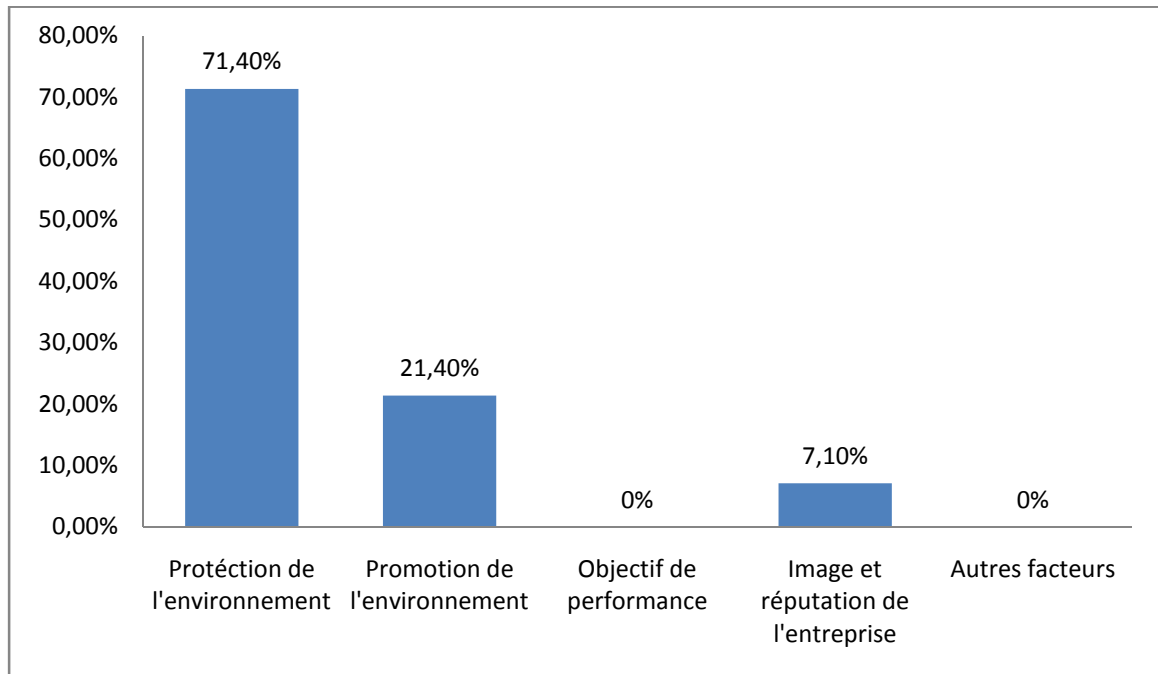


Pour 83,3% des entreprises enquêtées, il existe une interaction entre la RSE et la performance financière, alors que seulement 16.7% réclament le contraire.



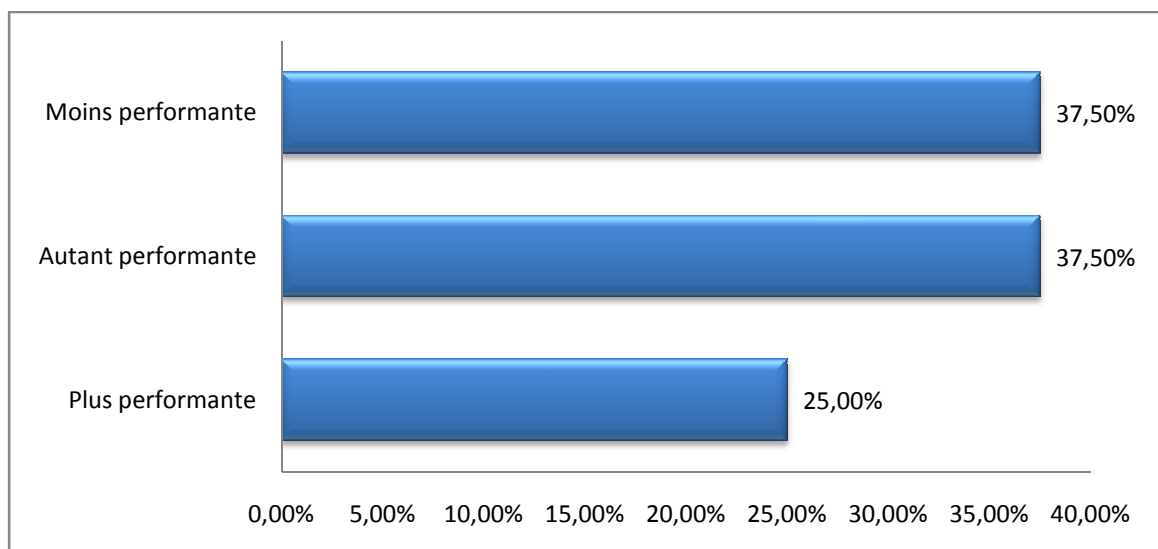
**Figure n°34 : L'objectif de s'engager dans une démarche**

**RSE**



L'engagement sociétal des entreprises enquêtées a pour objectif prioritaire la protection de l'environnement (71.40%) suivi de la promotion de l'environnement (21.40%) et enfin le renforcement de l'image et de la réputation de l'entreprise (7.10%).

**Figure n°35 : La performance de l'entreprise en adoptant une stratégie RSE**



25% des entreprises enquêtées réclament qu'elles sont devenues plus performantes en adoptant une démarche de RSE. L'engagement sociétal de ces entreprises est bénéfique en matière du capital immatériel, en particulier. Leur image est renforcée davantage, ainsi que leur compétitivité. Il faut signaler, également, que les résultats des deux interviews sont conformes à ceux révélés par l'enquête.

Dans cette section, nous avons présenté les éléments constituant le terrain d'étude, les questionnements de recherche, ainsi que les résultats du test de l'échantillon. L'objectif est de mettre l'accent sur les items du questionnaire et des entretiens. Il s'agit de s'interroger sur le degré de connaissance des entreprises enquêtées en matière de RSE, les actions menées et les outils mobilisés dans ce sens, ainsi que les avantages et freins liés à cet engagement sociétal.

### **Conclusion du chapitre III**

Afin d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc, nous avons, à l'issue de notre revue de littérature et des travaux préalables, mis en évidence quatre questionnements de recherche potentiellement explicatifs auxquels nous souhaitons répondre. Ainsi, notre positionnement épistémologique suit une posture positiviste « modérée » voire « aménagée » basée sur une méthodologie mixte : quantitative et qualitative.

Le choix de réaliser des entretiens directifs et semi-directifs, en parallèle avec une enquête par questionnaire, a pour objectif d'appréhender la perception des différents acteurs quant à la problématique traitée et de collecter un maximum d'informations riches et diversifiées. Il ne s'agit pas de généraliser les résultats mais d'explorer la variété des situations (Roussel et Wacheux, 2005, p.106). Dans le cas quantitatif, nous allons faire recours à la Classification Hiérarchique Ascendante, à l'aide du Logiciel SPSS alors que, dans le cadre de la recherche exploratoire, nous allons mettre en œuvre une méthodologie d'analyse du contenu. Nous détaillerons les deux outils d'analyse à travers le chapitre suivant. Au cours de ce troisième chapitre, nous avons, en effet, présenté notre posture épistémologique et méthodologique, puis nous nous sommes tardés sur la formulation des questionnements de recherche. Le prochain chapitre est consacré à l'analyse des résultats de l'étude empirique.

**Chapitre I : La RSE : une traduction concrète et volontariste de la théorie des parties prenantes?**

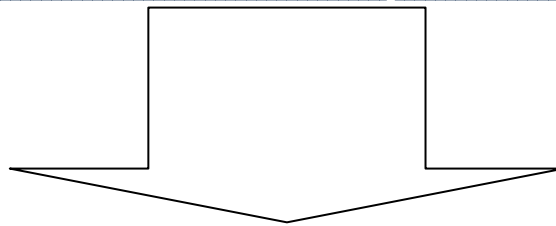
Section 1 : Les fondements théoriques de la RSE

Section 2 : Les modèles explicatifs de l'engagement  
sociétal des entreprises

**Chapitre II : Analyse des déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de l'engagement sociétal des entreprises**

Section 1 : Les bénéfices attendus de l'engagement sociétal et les freins au développement des pratiques responsables

Section 2 : RSE et performance financière : un débat non tranché



**Chapitre III : Méthodologie et questionnements de recherche**

Section 1 : Posture épistémologique et méthodologique

Section 2 : Echantillon et questionnements de recherche

**Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique**

Section 1 : Analyse des résultats de l'enquête

Section 2 : Analyse des résultats des interviews

## **Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique**

Globalement, le contenu et la portée de la RSE sont « très fortement liés, selon le contexte, aux entreprises, aux stades de développement économique, au système de croyances et aux capacités institutionnelles » (UNRISD<sup>113</sup>, 2003, p.8). D'où, il existe une hétérogénéité des pratiques de RSE qui s'explique par plusieurs facteurs comme la diversité des parties prenantes, et de leurs attentes, la variation sectorielle, les contextes organisationnels et les spécificités locales en termes économiques, socio-culturel... ; etc. Dans le contexte marocain, la démarche de RSE se caractérise, aujourd'hui, par la mise en place d'une charte de responsabilité sociale et d'un Label RSE élaboré par la CGEM en suivant les dispositifs de régulation internationaux.

Dans le chapitre précédent, nous avons, en effet, présenté notre positionnement épistémologique et méthodologique de recherche. Rappelons que notre objectif principal est d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc en matière d'avantages et d'inconvénients, afin de comprendre s'il existe une différence par rapport aux investigations des études antérieures. Pour ce faire, nous avons suivi une posture positiviste « modérée » voire « aménagée » qui consiste à décrire la réalité et qui repose sur l'utilisation conjointe de la méthode quantitative (questionnaire) et qualitative (entretiens), en faisant recours à deux outils d'analyse, à savoir la Classification Hiérarchique Ascendante ou l'analyse typologique, et l'analyse du contenu des interviews. Ainsi, dans ce quatrième et dernier chapitre, nous allons présenter les résultats obtenus de l'étude empirique effectuée sur un échantillon de soixante entreprises labellisées au Maroc. Nous discutons par la suite ces résultats selon les connaissances théoriques que nous avons développé dans la première partie de cette thèse. D'où l'objectif de présenter ce chapitre en deux sections. La première présente les principaux résultats obtenus de l'enquête et la seconde section porte sur une synthèse des conclusions tirées de l'analyse des entretiens réalisés.

---

<sup>113</sup> [www.unrisd.org](http://www.unrisd.org)

## Section 1 : Analyse des résultats de l'enquête

Rappelons que notre objectif principal est d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE de la CGEM en mettant l'accent sur les avantages et les inconvénients de cette démarche. La première étape, articulée autour de deux axes, propose de discuter les résultats obtenus. Le premier axe présente une analyse descriptive des tendances générales observées sur notre échantillon. Le deuxième axe repose sur une analyse typologique qui permet d'identifier des classes de répondants qui partagent la même conception en matière de RSE. L'intérêt est de construire des typologies en se basant sur la méthode de Classification Hiérarchique<sup>114</sup> Ascendante qui sert à regrouper des observations proches afin de définir des classes homogènes séparées tout en différenciant les populations étudiées. Cette analyse constitue une technique statistique permettant d'identifier des regroupements d'individus (ou objets) ayant des attributs communs.

### 1-1 : Analyse descriptive des tendances observées sur l'ensemble de l'échantillon

Le questionnaire est composé de 117 items. Les thématiques privilégiées et les principaux axes de réflexion dans le cadre de l'enquête sont regroupés dans le tableau suivant :

**Tableau N°50 : Structure du questionnaire**

<b>Variables démographiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identification de l'entreprise</li> <li>-Statut juridique</li> <li>-Taille de l'entreprise</li> <li>-Secteur d'activité</li> <li>-Cotation en bourse</li> <li>- Implantation de l'entreprise</li> <li>- Service ou département d'appartenance</li> <li>- Fonction dans l'entreprise</li> </ul>
<b>Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Degré de connaissance de la notion de la RSE</li> <li>-Instruments de la RSE (principes et lignes directrices de la RSE, normes de certification sociale ou environnementale, labels, instruments de reporting, de notation et d'évaluations, code de conduite et boîte à outils).</li> <li>-Importance accordée aux acteurs dans la définition de la politique RSE</li> </ul>

<sup>114</sup> Selon la diversité des disciplines, il existe une très grande variété de noms : l'analyse typologique, l'analyse de regroupement, l'analyse classificatoire, l'analyse de type Q, l'analyse taxonomique, ... ; etc

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le regard porté sur la politique RSE de l'entreprise</li> <li>-L'encadrement normatif de la RSE</li> <li>-Le but d'être une entreprise responsable socialement</li> </ul>
<b>Actions menées et outils mobilisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les normes de responsabilité sociale des entreprises appliquées de manière volontaire et celles imposées par la réglementation.</li> <li>-Formalisation de la politique de RSE dans un document</li> <li>-La participation de manière directe et effective des catégories d'acteurs à la définition de la stratégie de responsabilité sociale.</li> <li>-Le département ou la fonction de la personne en charge du contrôle de la politique de responsabilité sociale.</li> <li>- Possession de l'entreprise d'un code de conduite ou d'un autre instrument de type volontaire dans lequel sa politique et/ou ses engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises sont formalisés.</li> <li>- La possession de l'entreprise des mécanismes de contrôle du respect de son code de conduite</li> <li>- Le respect du code de conduite imposé aux acteurs suivants de manière contractuelle?</li> <li>- Le respect des critères éthiques, sociaux ou environnementaux lorsque l'entreprise investit des fonds sur les marchés de capitaux.</li> <li>- La diffusion de l'entreprise des informations en rapport avec sa politique de responsabilité sociale</li> <li>- situer les pratiques de RSE, sur une échelle de 1 à 5.</li> <li>- Critère de fondement pour déterminer la performance environnementale et sociale de votre entreprise.</li> <li>- Adoption de l'entreprise des instruments de RSE dans les prochaines années.</li> <li>- Identification des domaines où l'action de RSE peut être améliorée.</li> </ul>
<b>Réticences et freins perçus en matière de RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les obstacles à surmonter dans la mise en œuvre de sa politique de responsabilité sociale.</li> <li>- Identifier le type d'acteurs dans l'entreprise avec lequel il y a des litiges, dans la mise en œuvre de sa politique de RSE.</li> <li>- Effet négatif de la crise mondiale actuelle sur la stratégie de RSE adoptée par</li> </ul>

	l'entreprise.
<b>Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'impact d'une démarche RSE sur la Gestion des Ressources Humaines.</li> <li>- Interaction positive entre la RSE et la performance financière de votre entreprise.</li> <li>- La RSE comme un facteur de performance de l'entreprise.</li> <li>- L'entreprise, la performance et la compétitivité</li> <li>- Qualification de la performance globale de l'entreprise par rapport aux entreprises de même secteur.</li> <li>- L'impact d'une démarche RSE sur les indicateurs financiers</li> <li>- Contribution de la RSE à la promotion d'un mode de gouvernance fondé sur une logique partenariale et coopérative</li> </ul>

Quant à la première thématique liée aux variables démographiques, cet axe est traité dans la méthodologie adoptée rédigée dans la chapitre III. Après l'élimination des questions ayant moins de 80% de réponse, nous avons obtenu le tableau suivant :

**Tableau N°51: Liste des variables utilisées dans l'analyse descriptive**

<b>Types de variables</b>	<b><i>Libellés du questionnaire</i></b>
<b>Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE</b>	<p>-Connaissance d'instruments de la RSE :</p> <p>Normes de certification sociale ou environnementale (15 et 16)</p> <p>Labels (21 à 23)</p> <p>Instruments de reporting, c'est-à-dire de publication d'informations financières et non financières (30 et 31)</p> <p>Boîtes à outils, c'est-à-dire instruments composés d'une pluralité d'outils de responsabilité sociale des entreprises (37 et 38)</p> <p>- Quelle importance accordez-vous aux avis formulés par les acteurs suivants dans la définition de votre politique RSE ? Veuillez classer par ordre décroissant d'importance? (41.14)</p> <p>- Quel regard portez-vous sur la politique RSE menée par votre entreprise ? (42.15)</p> <p>-Selon vous, qui doit être en charge de la régulation, c'est-à-dire de l'encadrement normatif de la Responsabilité Sociale des Entreprises ? (44.16)</p>



	Votre entreprise est une entreprise responsable socialement ? (45.17 à 46)
<b>Actions menées et outils mobilisés</b>	<p>Parmi les normes de responsabilité sociale des entreprises ci-après lesquelles appliquez-vous de manière volontaire et lesquelles vous sont imposées par la réglementation ? (49 à 57)</p> <p>Votre entreprise a formalisé sa politique de RSE dans un document ? (59)</p> <p>Dans votre entreprise, quel est le département ou la fonction de la personne en charge du contrôle de la politique de responsabilité sociale ? (64)</p> <p>L'entreprise possède-t-elle un mécanisme d'audit interne et /ou externe en matière de RSE ? (76 à 77)</p>
<b>Réticences et freins perçus en matière de RSE</b>	La crise mondiale actuelle a-t-elle un effet négatif sur la stratégie de RSE adoptée par votre entreprise ? (94.36)
<b>Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE</b>	<p>A votre avis, y a-t-il une interaction positive entre la RSE et la compétitivité de votre entreprise? (105.38)</p> <p>La RSE est-elle pour vous un facteur de performance de l'entreprise ? (108.39)</p> <p>La RSE est une valeur éthique internationale</p> <p>La RSE est un domaine de rivalité</p> <p>L'entreprise est performante et responsable socialement (111.40)</p>

### 1-1-1: Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE

Cette thématique repose sur les perceptions et les connaissances des entreprises en matière de RSE (Instruments de la RSE, regard porté, importance accordée aux acteurs, encadrement normatif<sup>115</sup>, et facteurs d'engagement). Quant à la connaissance d'instruments de la RSE, il s'agit de dispositifs internes à l'entreprise (code de conduite), lignes directrices globales

<sup>115</sup> Afin de standardiser les pratiques, la normalisation constitue un référentiel commun qui vise à proposer une solution collective à des problèmes organisationnels ou techniques afin de garantir une certaine efficacité

d'aide à la mise en œuvre des pratiques, assistance au management RSE (SD 21000, ISO 26000), audit social ou environnemental externe pour détecter les risques et améliorer la situation (référentiels et codes de conduite partagé), normes avec certifications pour mettre en œuvre et assurer le respect du référentiel (ISO 14001, EMAS, SA8000, OHSAS 18001). Il s'agit aussi d'un rapport interne destiné au service de communication pour informer de manière crédible et impliquer les parties prenantes (Global Reporting Initiative GRI) et un rapport avec audit externe assurant la pertinence et la fiabilité de l'information diffusée (AA1000AS, ISAE 300D).

D'une manière générale, dans cet item, il s'agit de percevoir le degré de connaissance des entreprises enquêtées quant aux instruments de RSE<sup>116</sup> suivants :

- Normes de certification sociale ou environnementale (SA 8000, ISO 14000)
- Labels (Label de la RSE de la CGEM, Label de qualité européen Ethibel, Label social belge)
- Instruments de *reporting*<sup>117</sup>, c'est-à-dire de publication d'informations financières et non financières (le Global Reporting Initiative (GRI<sup>118</sup>), High 5 du Global Reporting Initiative).
- Instruments composés d'une pluralité d'outils de responsabilité sociale des entreprises (AA1000<sup>119</sup> (AccountAbility), projet Q RES du "Centre for Ethics Law & Economics" en Italie).

---

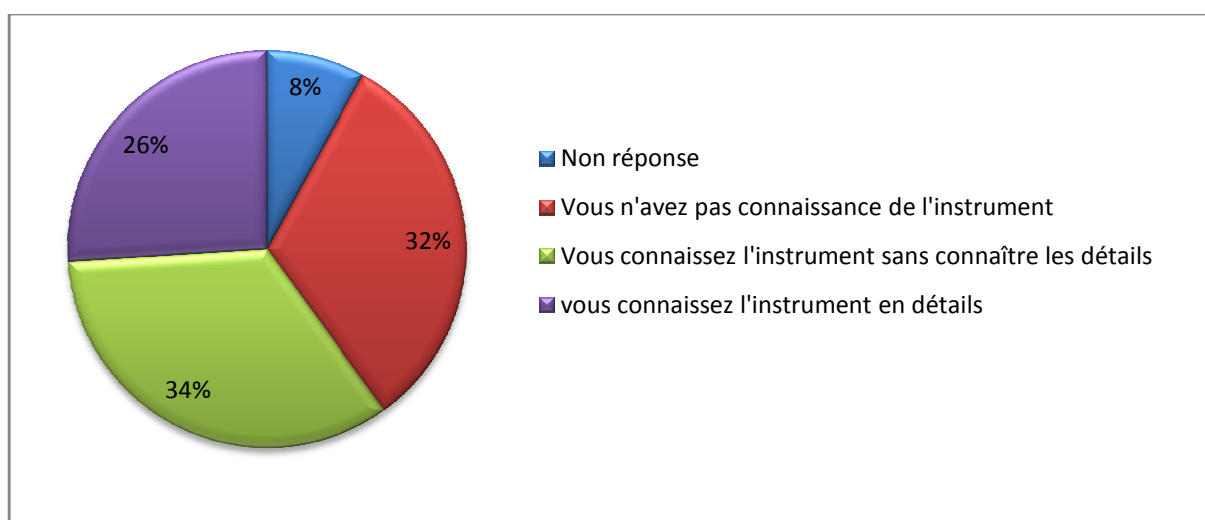
<sup>116</sup> L'optique de la Global Reporting Initiative de L'ONU (1997), et d'autres initiatives institutionnelles contribuant à médiatiser le concept de responsabilité sociale de l'entreprise auprès des acteurs économiques et des décideurs (Depret et al., 2009), à savoir l'Agenda 21 de l'ONU (1992), aux conventions anticorruption de l'OCDE(1997), du conseil de l'Europe(1997) et de l'ONU (2003), aux 'principes directeurs de l'OCDE relatif au gouvernement d'entreprise » (2000) ou au « Livre Vert sur la promotion d'un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » de la commission européenne (2001). En parallèle, des normes internationales (ISO 14001, EMAS, SA8000, AA1000, HQE, etc.) ou des labels (NE-Environnement, Ecolabel européen, etc.) sont aussi adoptés par les « grandes » entreprises dans cette optique.

<sup>117</sup> En fonction des trois sections économique et sociale, la GRI propose des indicateurs de performance et des rapports de développement durable en définissant des lignes directrices.

<sup>118</sup> La Global Reporting Initiative (GRI) est une structure de parties prenantes ou partenaires (monde des affaires, sociétés d'audit, organisation de protection des droits de l'homme, de l'environnement, du travail et des représentants de gouvernements) qui crée un cadre de travail commun pour l'élaboration des rapports développement durable. Créée en 1997, la GRI a publié une première version de ses lignes directrices en 1999. Le respect de ce texte par les entreprises est totalement volontaire, et il n'existe pas de procédure de vérification de leur application. Créée en 1997, la GRI a publié une première version de ses lignes directrices en 1999. Le respect de ce texte par les entreprises est totalement volontaire, et il n'existe pas de procédure de vérification de leur application.

- Importance accordée aux avis formulés par les acteurs suivants dans la définition de votre politique RSE
- Regard porté sur la politique RSE menée par l'entreprise
- L'encadrement normatif de la responsabilité sociale des entreprises
- Facteurs de l'engagement en matière de RSE
  - **Normes de certification sociale ou environnementale**

**Figure N°36 : Connaissance des normes de certification sociale ou environnementale**



Afin de répondre à un besoin de crédibilité et de comparabilité des comportements des entreprises, de nouvelles formes de normalisation en matière de responsabilité sociale sont apparues, à savoir, le SA8000, comme un nouveau type de certification et d'audit social et la norme ISO14001 comme un dispositif institutionnel permettant de diminuer les coûts de transaction et une norme de certification environnementale qui propose un modèle générique de gestion destinée aux entreprises volontaires et attestant la mise en place d'un système de management environnemental documenté. Cette démarche repose sur le respect de la réglementation, la prévention et la recherche d'une amélioration continue.

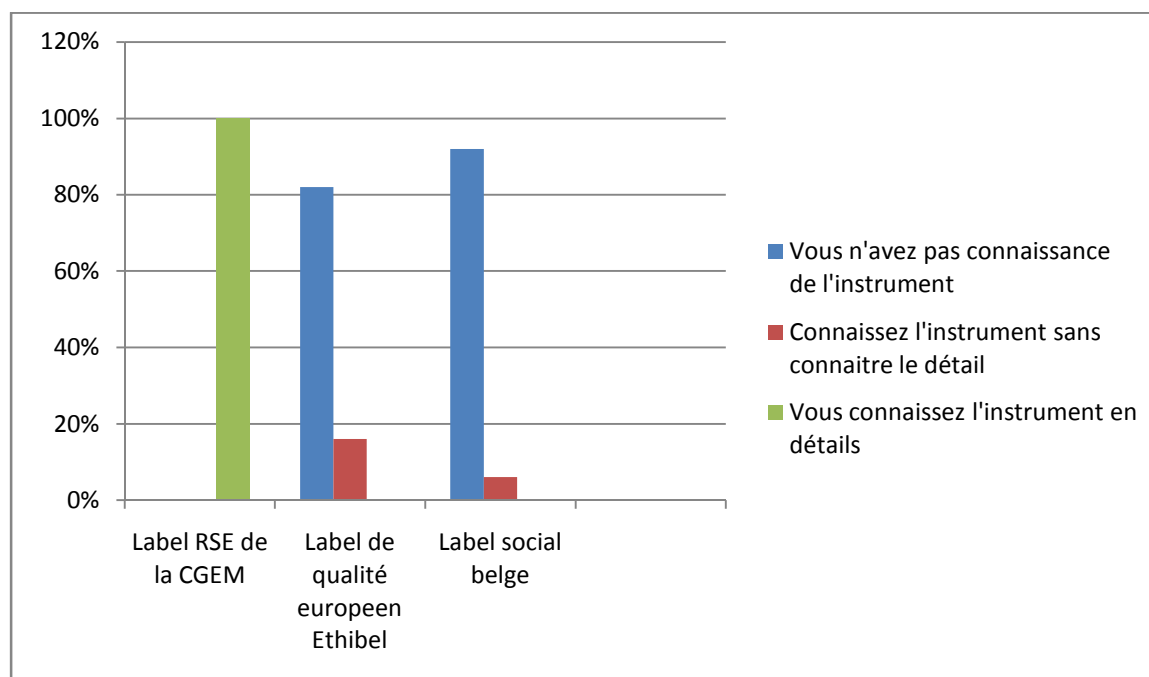
Moins de 40% des enquêtés connaissent, en effet, d'une manière détaillée les normes de certifications sociale ou environnementale portant sur (SA 8000) du Social Accountability

<sup>119</sup> AA1000 est une norme sociale qui s'intéresse à la responsabilité sociale et éthique. Elle définit un cadre de référence dans lequel l'entreprise définit ses propres valeurs et objectifs en termes de performance sociale et éthique.

International<sup>120</sup> et ISO 14000 de l'Organisation Internationale de Normalisation<sup>121</sup>. Ils évoquent aussi d'autres normes relatives aux OHSAS18001<sup>122</sup>, NM 00.5.601<sup>123</sup>.

### ▪ Labels

**Figure N°37 : Connaissance des labels**



<sup>120</sup> Le Label LUCIE, est un label de référence en Responsabilité Sociétale des Entreprises. Cette norme définit une base de certification basée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. En 1997, elle a été développée par l'organisation nord-américaine social Accountability International (SAI)-appelée précédemment Council Of Economic Priorities (CEP), elle repose sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux relevant de différents domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, conditions de travail et de rémunération, non discrimination, système de gestion en matière sociale.

<sup>121</sup> « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs » (ISO 14001, 2004).

<sup>122</sup> OHSAS 18001 est le référentiel reconnu mondialement pour les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail. Il a été conçu par les représentants des principaux organismes commerciaux et des organismes de certification et de normalisation internationaux pour remédier à l'absence de référence internationale pouvant être certifiée par un tiers.

<sup>123</sup> La norme NM 00.5.601 repose sur l'incitation des organismes marocains à appliquer la réglementation sociale (code du travail, protection sociale, assurance contre les accidents du travail et les maladies professionnelles, assurance maladie obligatoire) en s'inscrivant dans le cadre du « PAN » plan d'action national de mise en conformité sociale initié par le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Parmi les outils de la RSE, figurent aussi les labels. Ces derniers sont différents en termes de processus, d'élaboration et de contenu. Ils présentent la particularité dans la mesure où ils sont conçus par des acteurs sociaux externes à l'entreprise afin de donner à l'entreprise un cadre de référence en terme social. La charte de Responsabilité Sociale de la CGEM constitue le référentiel du Label RSE de la CGEM. Elle a pour objectif le respect des droits humains, l'amélioration continue des conditions d'emploi et de travail et des relations professionnelles, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption, le respect des règles de la saine concurrence, le renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise, le respect des intérêts des clients et des consommateurs, la promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants et le développement de l'engagement sociétal.

Le label social belge, un label émanant des pouvoirs publics belges et visant le respect des droits des travailleurs dans la promotion de la production socialement responsable. Le label Ethibel comme le label de qualité européen destiné aux produits de placement éthique valable. Les lignes directrices pour l'élaboration d'un rapport de développement durable repose sur des principes, des recommandations et des éléments d'information requis, à savoir des indicateurs de performance dans l'objectif de faire le bilan des impacts économiques, environnementaux et sociaux.

Seulement 33,3% des répondants connaissent d'une manière détaillée les trois labels, à savoir, le Label RSE de la CGEM, le Label de qualité européen Ethibel et le Label social belge. D'autres évoquent l'existence de d'autres labels comme celui de Lucie<sup>124</sup>, AFAQ 1000NR<sup>125</sup>.

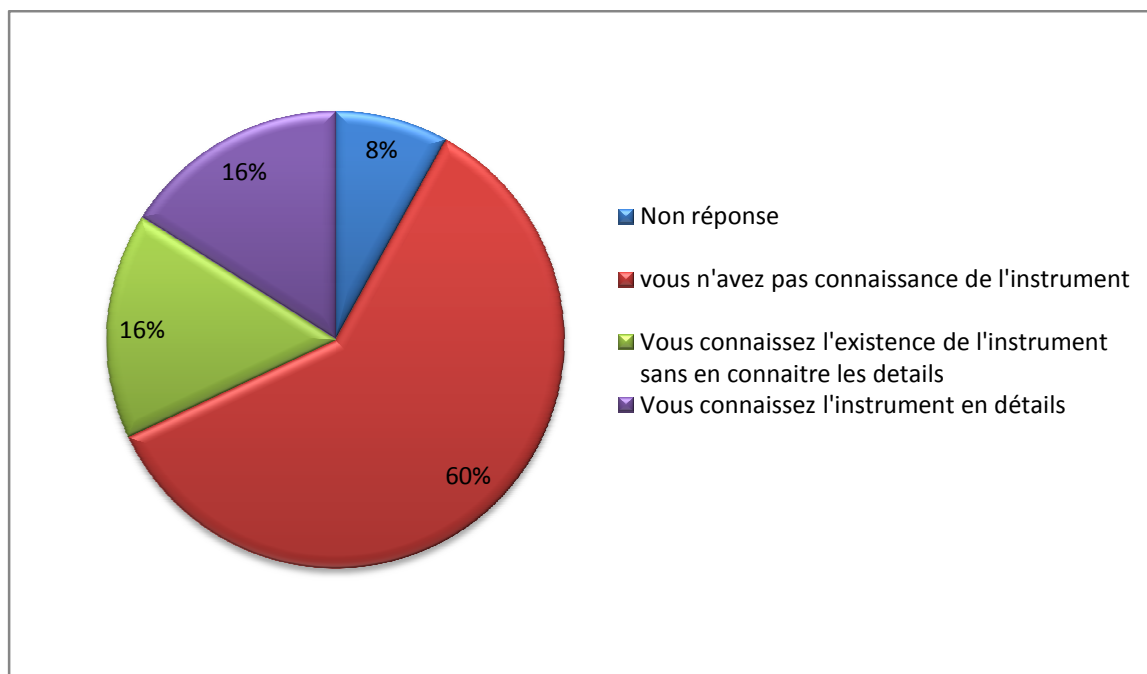
---

<sup>124</sup> Le Label LUCIE, est un label de référence en Responsabilité Sociétale des Entreprises. il incite les organisations à articuler leur démarche RSE autour de sept engagements, liée aux sept questions centrales de la norme internationale ISO 26000.

<sup>125</sup> AFAQ 1000 NR représente un outil d'évaluation des pratiques et des résultats en matière de développement durable basé sur la future norme ISO 26000 "Responsabilité Sociétale - Développement durable".

▪ Instruments de *reporting*

Figure N°38 : Connaissance des instruments de *reporting*

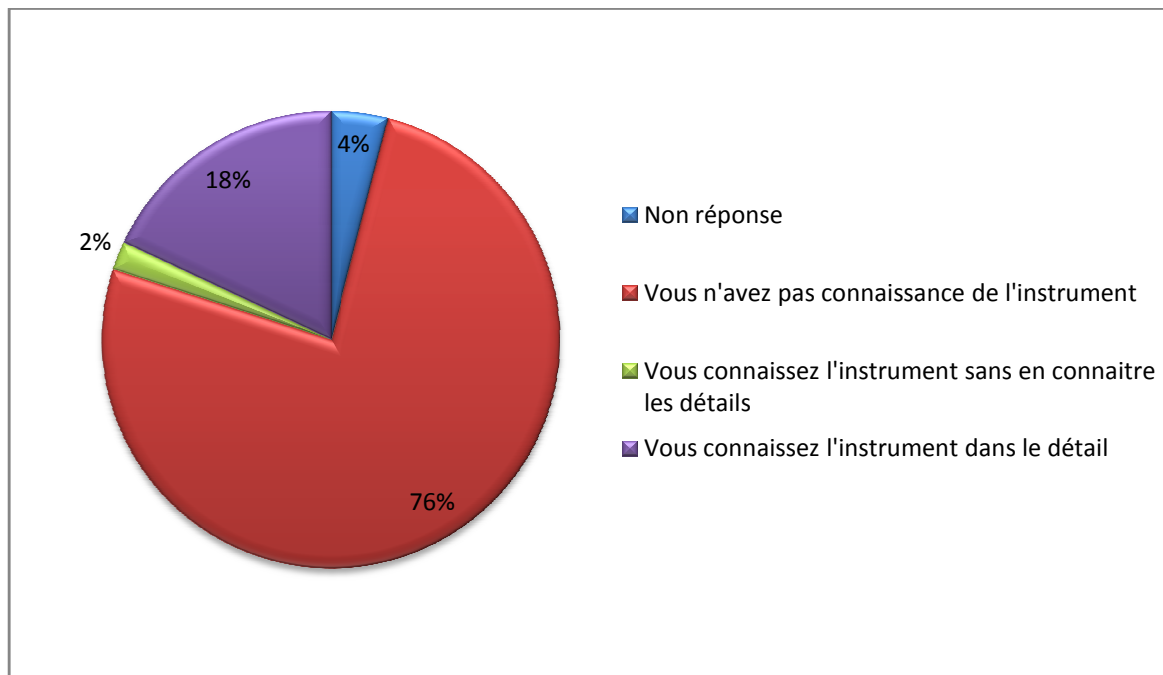


Le Global *Reporting* Initiative (GRI), High 5 du Global *Reporting* Initiative, ces deux instruments de *reporting* sont connus en détails seulement par 16.0% des entreprises enquêtées. D'autres répondants connaissent aussi des instruments comme Balance scoring<sup>126</sup>, communication on Progress.

<sup>126</sup> Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC) est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances.

- **Instruments composés d'une pluralité d'outils de responsabilité sociale des entreprises**

**Figure N°39: Instruments composés d'une pluralité d'outils de responsabilité sociale des entreprises**

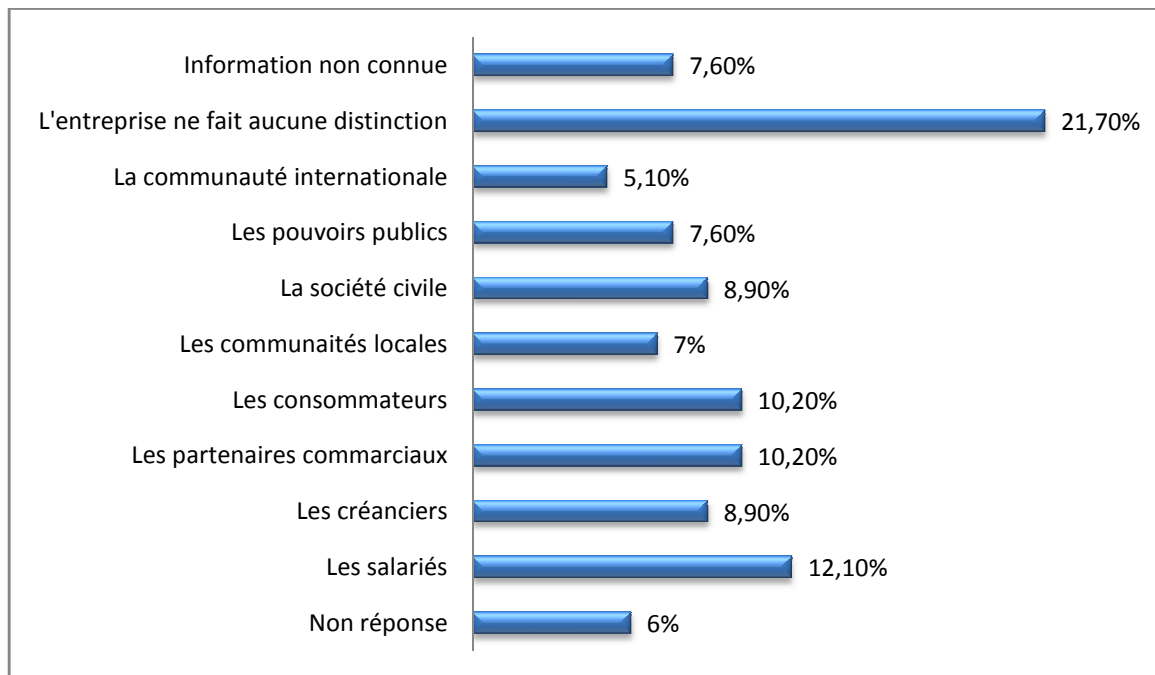


La norme AA1000, comme un des outils de RSE, doit répondre aux critères de matérialité et complétude des informations fournies au regard des préoccupations et des intérêts des parties prenantes qui constituent une preuve justifiant que l'entreprise prend en compte ses impacts significatifs sociaux, économiques et environnementaux. Cette norme est relative aussi à la sensibilité, c'est-à-dire, l'engagement et la réponse de l'entreprise en matière d'amélioration de la performance. Le projet Q-RES, aussi comme instrument de RSE, résulte des phases du management de la responsabilité sociale des entreprises en matière de processus et d'outils. Dans l'objectif est de conférer un poids égal à toutes les parties prenantes, afin d'éviter de privilégier l'une d'entre-elles au détriment des autres.

La majorité des répondants (76%) n'ont aucune idée sur les outils de responsabilité sociale de l'entreprise (AA1000 (AccountAbility), projet Q RES du "Centre for Ethics Law & Economics" en Italie).

▪ **Importance accordée aux avis formulés par les acteurs suivants dans la définition de votre politique RSE**

**Figure N°40: Importance accordée aux avis formulés par les acteurs suivants dans la définition de la politique RSE**



Dans l'objectif de savoir la place accordée aux différentes parties prenantes dans la définition de la politique de RSE (salariés<sup>127</sup>, créanciers<sup>128</sup>, partenaires commerciaux, consommateurs, communautés locales, société civile (associations, organisations non gouvernementales), pouvoirs publics, communauté internationale), nous avons intégré la question du regard porté sur la politique RSE menée par l'entreprise. 21.7% des enquêtées soulignent que l'entreprise ne fait aucune distinction entre les parties prenantes dans la définition de sa politique de RSE.

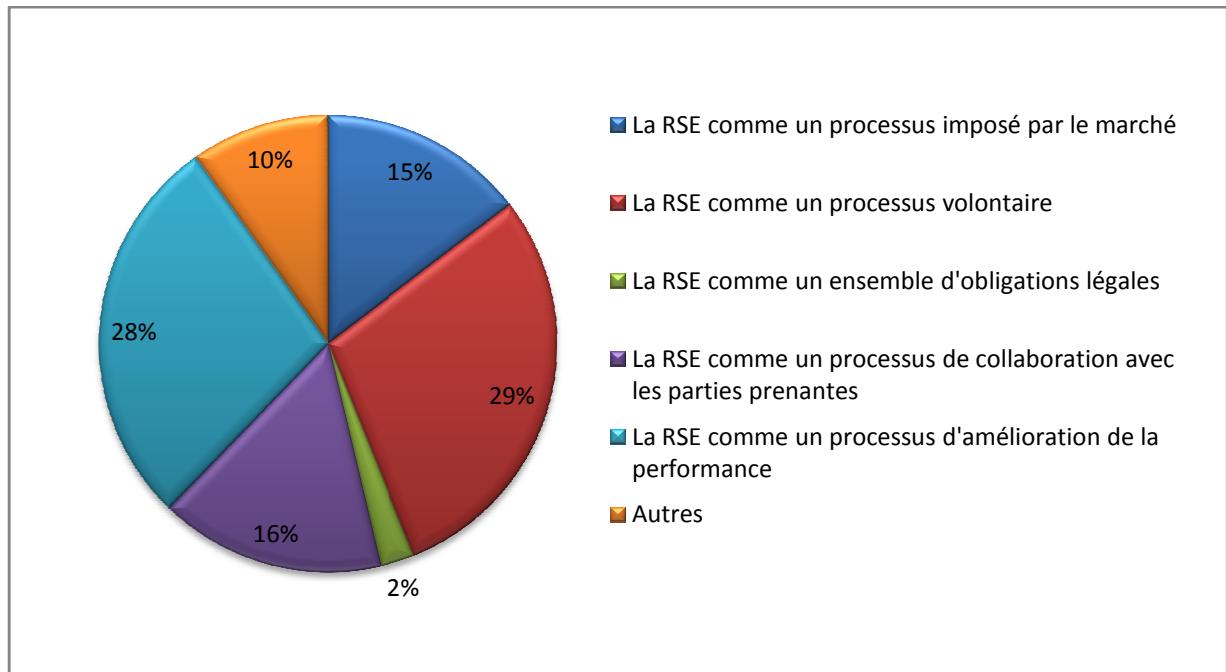
<sup>127</sup> L'objectif est de rendre compte des liens entre l'entreprise et les différentes parties prenantes (ONG, consommateurs, fournisseurs, riverains, etc.), en suivant une stratégie de RSE intégrée en matière de Ressources Humaines. Cette catégorie de parties prenantes (salariés) a pour objectif la création, la préservation et le développement d'une manière durable les emplois et le capital humain de l'entreprise. Il s'agit de satisfaire leurs conditions de travail tout en ayant des perspectives visibles d'évolution au sein de l'entreprise dont l'objectif est d'avoir des salariés plus performants et réceptifs et plus adaptables aux changements, à travers des outils (motivation, mobilisation, adapter et développer des compétences aux besoins de l'entreprise).

<sup>128</sup> Les actionnaires comme entrepreneurs conscients de la nécessité d'entreprendre d'une manière responsable.



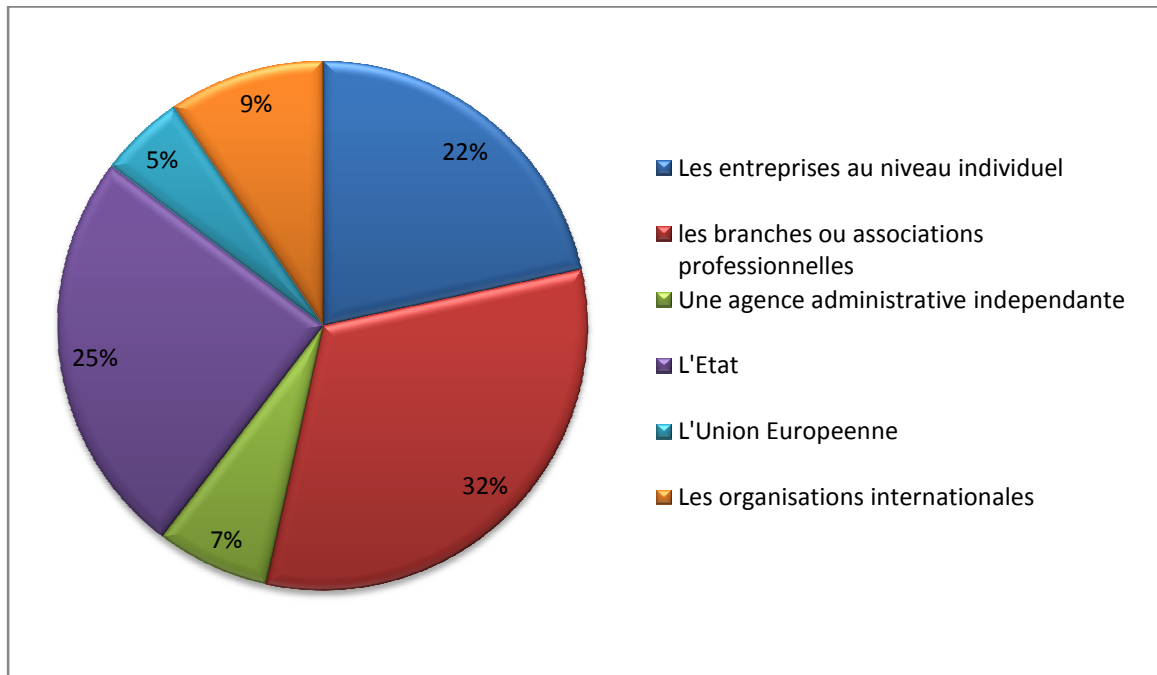
▪ **Le regard porté sur la politique RSE menée par l'entreprise**

**Figure N°41 : Regard porté sur la politique RSE menée par l'entreprise**



29% des répondants définissent la RSE comme un processus volontaire de prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux tout en pérennisant et en améliorant les activités de l'entreprise. Ce qui correspond à la définition de l'Union Européenne de la RSE comme un concept qui désigne l'intégration volontaire par l'entreprise de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes et comme indicateur de la performance future de l'entreprise.

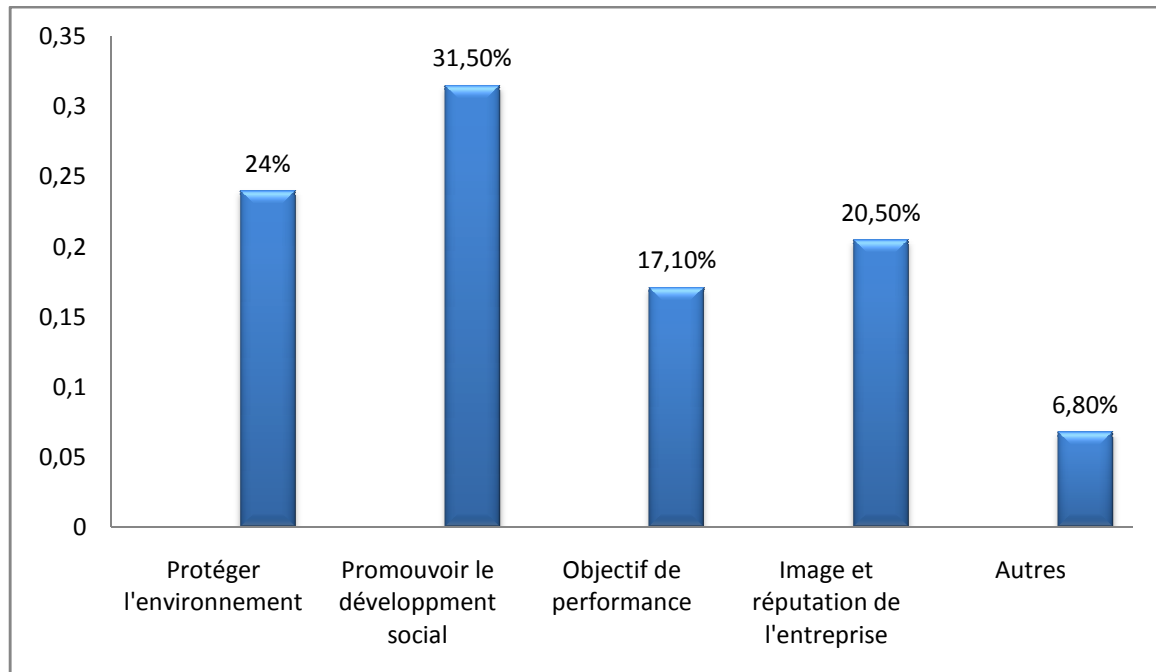
**Figure N°42: L'encadrement normatif de la RSE**



Il s'agit de mettre l'accent sur les normes prenant en charge la régulation de la RSE. La question a concerné les acteurs suivants : les entreprises au niveau individuel, les branches ou associations professionnelles, une agence administrative indépendante, l'Etat, l'Union Européenne, les organisations internationales. L'encadrement normatif de la responsabilité sociale des entreprises est estimé à la charge des branches ou associations professionnelles pour 32% des entreprises enquêtées.

### ▪ Facteurs de l'engagement en matière de RSE

**Figure N°43 : Facteurs de l'engagement en matière de RSE**



L'objectif est de s'interroger sur les différents avantages que peuvent retirer les entreprises enquêtées de leur intégration de pratiques RSE dans leur stratégie et de leur management. Différents facteurs ont été listés en termes de protection de l'environnement, de promotion du développement social, d'objectif de performance et d'image et de réputation de l'entreprise.

Afin de promouvoir le développement social, la majorité des entreprises enquêtées (31.5%) pratiquent la RSE tout en visant d'autres objectifs comme la protection de l'environnement (24.0%), l'image et la réputation de l'entreprise (20.5%) et la performance (17.1%). D'autres raisons sont évoquées telles que les opportunités d'emploi, l'amélioration du pouvoir d'achat, la création de la richesse<sup>129</sup>, le développement du capital humain, et la mobilisation du personnel.

<sup>129</sup> Dans une pratique de type responsable, la RSE doit être intégrée à la stratégie et au management de l'entreprise, vu que toute pratique managériale est appréhendée selon sa contribution à la création de la valeur. C'est un outil de management, producteur et créateur de la valeur. Afin de saisir ces opportunités qu'offre l'engagement dans une démarche de RSE, les entreprises marocaines s'inscrivent d'avantage dans telle démarche.

**Tableau N°52 : Synthèse des résultats de la thématique du degré de connaissance  
et posture managériale des dirigeants en matière de RSE**

Thématique du degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE	Résultats en %
<b>Connaissance des normes de certification sociale ou environnementale (15 et 16)</b>	
-SA 8000	24%
-ISO 14000	73.5%
<b>Connaissance de labels (21 à 23)</b>	100%
-Label de la RSE de la CGEM,	
-Label de qualité européen Ethibel,	0%
-Label social belge	0%
<b>Instruments de <i>reporting</i> (30 et 31)</b>	16%
-Le Global Reporting Initiative (GRI)	
-High 5 du Global Reporting Initiative	0%
<b>Instruments composés d'une pluralité d'outils de responsabilité sociale des entreprises (37 et 38)</b>	
- AA1000 (AccountAbility)	2%
-Projet Q RES du "Centre for Ethics Law & Economics" en Italie)	0%
<b>- Importance accordée aux avis formulés par les acteurs suivants dans la définition de votre politique RSE (41.14)</b>	
-Salariés	36%
-Créanciers	26.5%
-Partenaires commerciaux	32.7%
-Société civile	
-Les consommateurs	32.7%
-Les communautés locales	22.4%
-Les pouvoirs publics	26.5%
-La communauté internationale	22.4%
-L'entreprise ne fait aucune distinction	14.3%
	69.4%
<b>Regard porté sur la politique RSE menée par l'entreprise (42.15)</b>	
- La RSE est un processus imposé par le marché de prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux	24.5%

- La RSE est un processus volontaire de prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux	46.9%
- La RSE est un ensemble d'obligations légales de prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux	4.1%
- La RSE est un processus de collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise	26.5%
- La RSE est un processus d'amélioration de la performance par la prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux	44.9%
<b>L'encadrement normatif de la responsabilité sociale des entreprises (44.16)</b>	
-Les entreprises au niveau individuel	51%
-Les branches ou associations professionnelles	73.5%
-Une agence administrative indépendante	16.3%
-L'Etat	59.2%
- L'Union Européenne	12.2%
- Les organisations internationales	20.4%
<b>Les facteurs de l'engagement en faveur de la RSE (45.17 à 46)</b>	
-Protéger l'environnement	91.8%
-Promouvoir le développement social	49%
-Objectif de performance	61.2%
-Image et réputation de l'entreprise	20.4%

Dans cette thématique, et pour les besoins de l'analyse typologique, nous avons choisis les questions auxquelles nous avons obtenu un taux de réponse important.

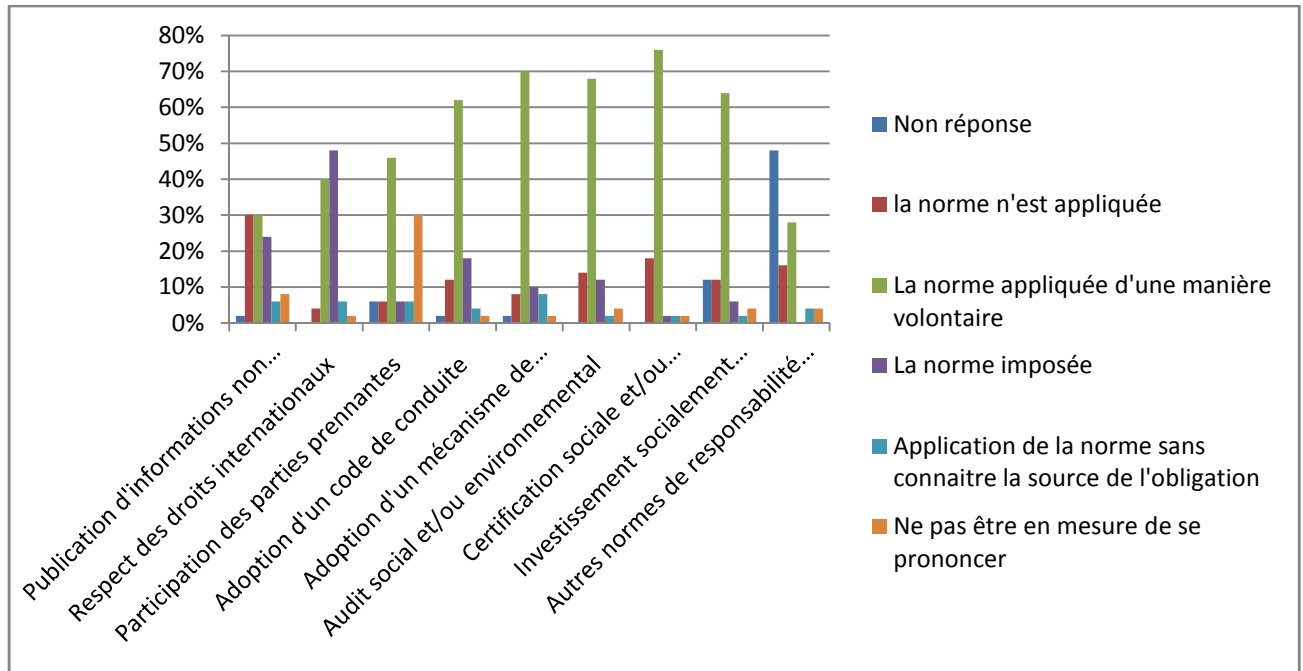
### 1-1-2 : Actions menées et outils mobilisés

Cette thématique vise à présenter les pratiques des entreprises labellisées en matière de RSE, ainsi que les moyens mobilisés dans cet engagement. Nous citons :

- Les normes de responsabilité sociale des entreprises volontaires imposées par la réglementation
- Formalisation de la politique de RSE dans un document
- le contrôle de la politique de responsabilité sociale
- Possession d'un mécanisme interne ou externe

▪ **Les normes de responsabilité sociale des entreprises volontaires imposées par la réglementation**

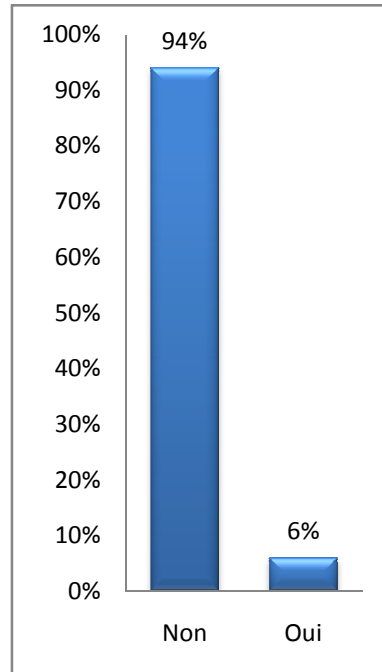
**Figure N°44 : Normes de RSE appliquées d'une manière volontaire et celles imposées par la loi**



Les résultats ont révélé que 53.8% des répondants appliquent les normes de responsabilité sociale d'une manière volontaire. Il s'agit des normes liées à la publication d'informations non financières, au respect des droits internationaux, à la participation des parties prenantes, à l'adoption d'un code de conduite ou d'un mécanisme de gestion, à l'Audit social et /ou environnemental, à l'Investissement Socialement Responsable ou à d'autres normes de responsabilité sociale. Cependant, seulement 14% des répondants estiment que l'application de ces normes est imposée par la loi.

- **Formalisation de la politique RSE dans un document**

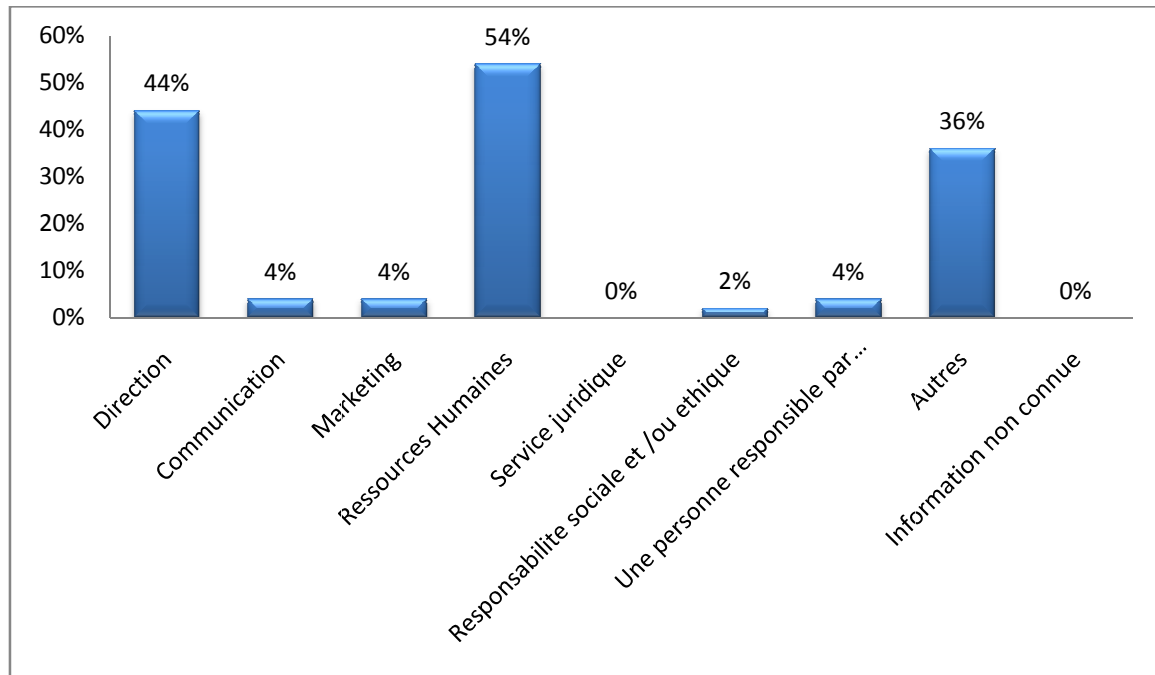
**Figure N°45 : Formalisation de la politique RSE dans un document**



Certaines entreprises formalisent leur démarche RSE dans un document. Ce dernier peut être sous forme de valeurs organisationnelles, de principes d'action, de règles de conduite ou de code de déontologie (Mercier, 2004). 94% des entreprises déclarent formaliser la politique de RSE dans un document. Ce qui montre que ces entreprises sont conscientes de l'importance de prendre en considération cette démarche dans leur politique.

▪ **Le contrôle de la politique de responsabilité sociale**

**Figure N°46: Le département prenant en charge le contrôle de la politique de responsabilité sociale**

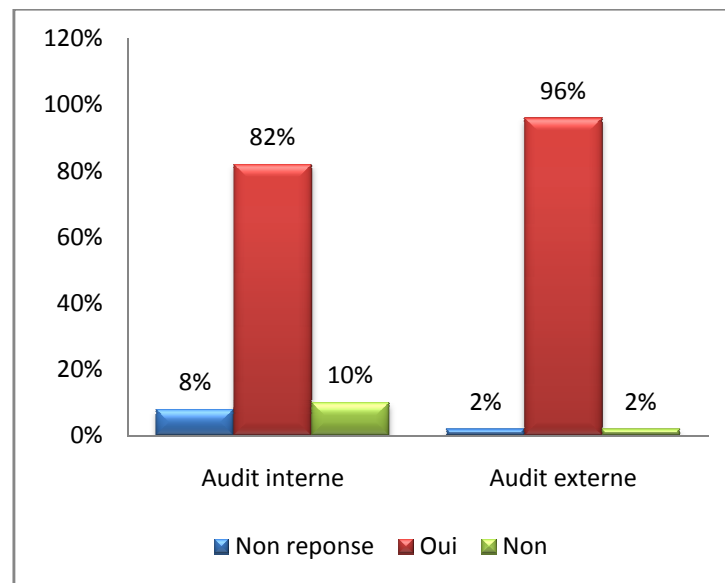


Le contrôle de la politique de responsabilité sociale des entreprises enquêtées se fait essentiellement par le département des Ressources Humaines (54%) et de la Direction (44%). En effet, la fonction Ressource Humaine comme moyen important de la valorisation des dispositifs de management durable dans l'entreprise permettant de créer une culture intégrée dans les modes de gestion et les processus ressources humaines, a obtenu le pourcentage le plus élevé.



▪ Possession d'un mécanisme d'audit interne et /ou externe en matière de RSE

**Figure N°47: Possession d'un mécanisme d'audit interne et /ou externe en matière de RSE**



Le rôle de l'audit dans cette démarche consiste à garantir la fiabilité de l'efficacité des systèmes observés, en assurant et en augmentant la crédibilité de toute information. L'objectif est de procéder à un état des lieux, de traduire son examen en matière de potentialités d'une institution, anomalies et dysfonctionnements de marché, et d'identifier les risques. Dans ce sens, l'audit social constitue une outil de pilotage du système de control interne/externe dans un but d'amélioration continu visant trois objectifs comme système de gestion des Ressources Humaines, de pilotage social et des relations sociales.

En matière de RSE, 82% des entreprises disposent d'un mécanisme d'audit interne, alors que l'audit externe ne représente que 2 % seulement.

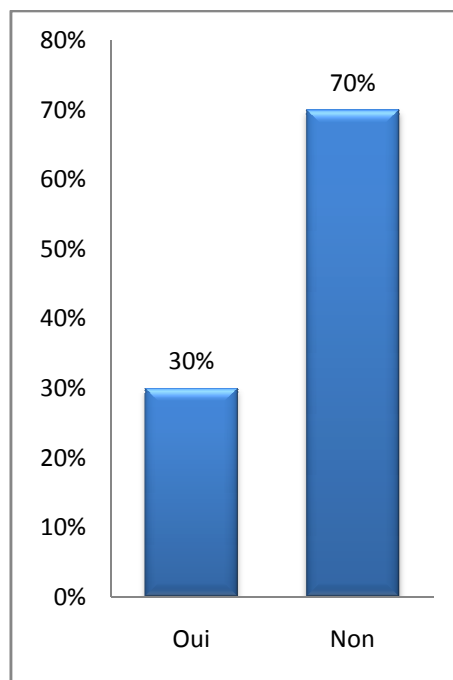
**Tableau N°53 : Synthèse des résultats de la thématique des actions menées et outils mobilisés**

<b>Thématique des actions menées et outils mobilisés</b>	<b>Résultats en %</b>
<b>Normes de responsabilité sociale des entreprises appliquées d'une manière volontaire et celles imposées par la loi</b>	28.6%
-Publications d'informations non financières	40%
-Respect des droits internationaux des droits de l'homme	44.9%
- Participation des parties prenantes	61.2%
- Adoption d'un code de conduite	71.4%
- Adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés	67.3%
- Audit social et/ou environnemental	75.5%
- Certification sociale et/ou environnementale	
-Investissement socialement responsable	
<b>Formalisation de la politique de RSE dans un document</b>	63.3%
<b>Responsable du département prenant en charge le contrôle de la politique de responsabilité sociale</b>	94%
- Direction	6.1%
- Communication	42.9%
- Marketing	4.1%
- Ressources Humaines	4.1%
-Service juridique	53.1%
- Responsabilité sociale et/ou éthique	
- Une personne responsable par département	0%
<b>Possession d'un mécanisme interne ou externe</b>	2%
<b>Audit interne</b>	4.1%
<b>Audit externe</b>	81.9%
	95.9%

### 1-1-3 Réticences et freins perçus en matière de RSE

L'objectif de cette thématique réside dans le besoin d'identifier les réticences et les freins en matière de RSE, perçus par les entreprises enquêtées. La seule question à laquelle nous avons obtenu un taux de réponse supérieur à 80% est celle relative à l'impact de la crise financière internationale de 2008 sur l'engagement sociétal des entreprises sollicitées.

**Figure N°48 : L'impact de la crise financière internationale sur les entreprises enquêtées**



70% des répondants confirment que la crise financière internationale n'a pas d'impact sur leur stratégie de RSE. Ils expliquent ce constat en considérant que cette démarche constitue une orientation stratégique. Cependant, pour 30% des enquêtées, cette crise a un impact négatif sur leur stratégie dû à un défaut de moyen en grande partie. La RSE est considérée, en effet, comme un des outils stratégiques en temps de crise. Il s'agit d'un regard positif sur la considération des enjeux RSE dans l'entreprise.

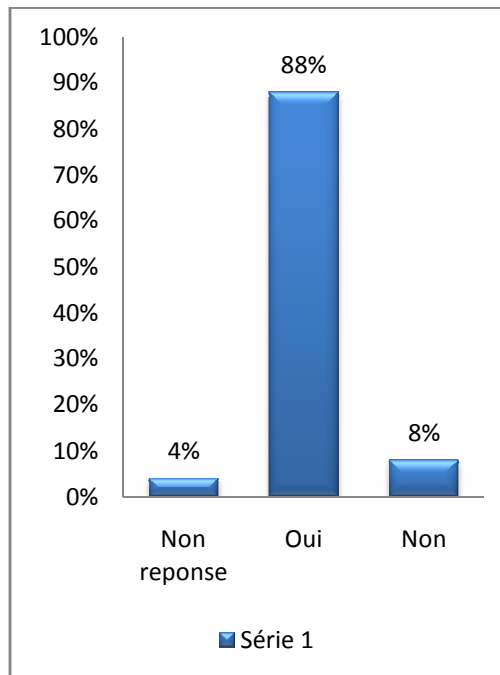
### 1-1-4 Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE

L'implication de l'entreprise dans une démarche de RSE peut avoir des effets positifs sur l'entreprise en matière d'image et de réputation. C'est un outil qui peut être stratégique en mettant en place des politiques de ressources humaines novatrices pouvant contribuer à des gains de productivité / ou de réduction des coûts de l'entreprise. D'où l'intérêt de cette

thématique est de présenter les motivations et les avantages conçues par les entreprises labellisées au Maroc.

▪ **L'interaction entre la RSE et la compétitivité de l'entreprise**

**Figure N°49 : L'interaction entre la RSE et la compétitivité de l'entreprise**

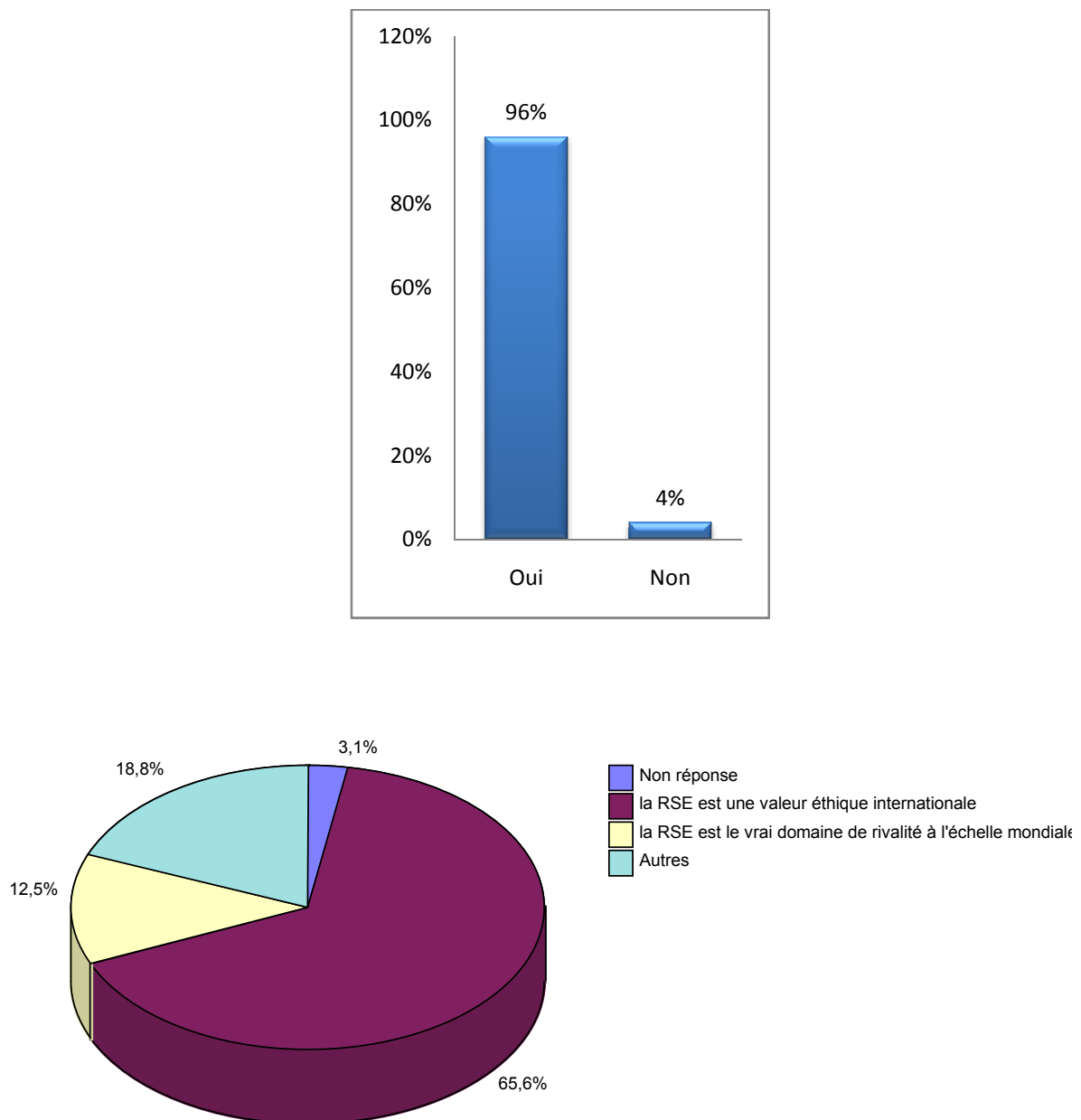


La RSE peut constituer un avantage concurrentiel en permettant de fidéliser la clientèle et de réduire le risque social, et de stimuler la productivité des salariés. Cette démarche peut améliorer la compétitivité de l'entreprise. C'est un élément stratégique de l'entreprise dans l'objectif de tirer des bénéfices tangibles en se basant sur une politique de dialogue social basée sur l'information, la coopération et la créativité en matière de création de valeur ou de capital immatériel. Il s'agit d'un outil d'image en minimisant les risques sociaux. Cette démarche apparaît donc comme un facteur de compétitivité sur le long terme dont l'objectif de mieux gérer les changements en prenant en considération les attentes des parties prenantes à savoir, l'implication des salariés, pour anticiper les évolutions de l'univers économique. L'objectif est de contribuer au renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise et de devenir un levier de compétitivité en matière de flexibilité du marché, du dynamisme technologique et organisationnel (une amélioration de la gestion des risques et une meilleure anticipation), et d'innovation, et de la stabilité sociale et politique. D'où dans

notre étude, les résultats ont révélé que le lien entre la RSE et la compétitivité est estimé positif pour 88% des enquêtés.

▪ **La RSE en tant que facteur de performance de l'entreprise**

**Figure N°50 : La RSE en tant que facteur de performance de l'entreprise**

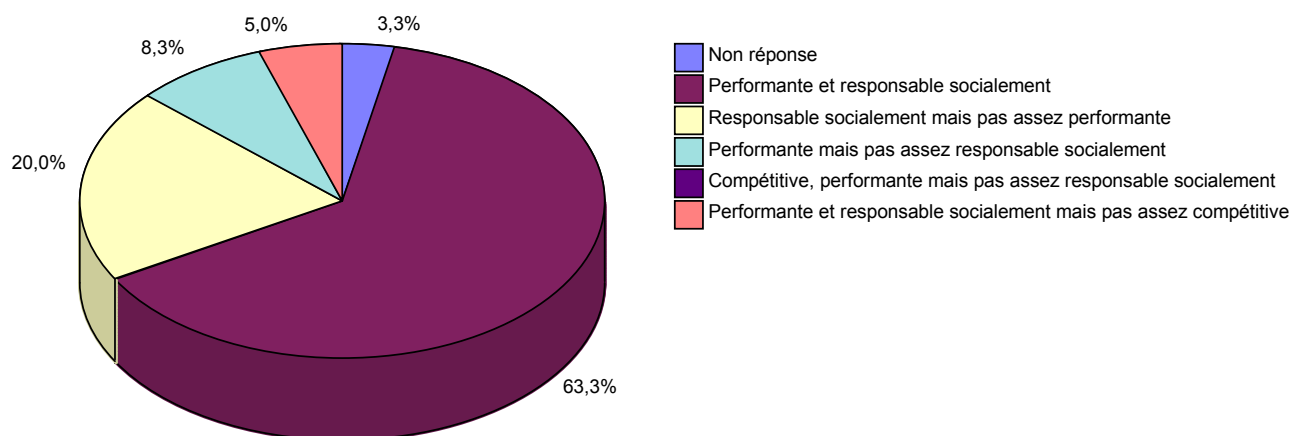


La responsabilité sociale des entreprises est une opportunité, particulièrement, pour les PME. Afin de se différencier, il s'agit de développer une capacité d'anticipation stratégique et de combiner aux finalités économiques de l'entreprise, des stratégies de maximisation des profits à court et à moyen terme. C'est un processus complexe qui exige d'élaborer un

diagnostic social et environnemental, en matière de conditions de travail, de parité au sein de l'entreprise, et de définir des orientations. L'objectif est d'élaborer un plan d'action et de définir des mesures concrètes ayant l'objectif d'améliorer la gestion de l'entreprise. C'est aussi d'appliquer ce plan d'action et de définir des critères afin d'évaluer et d'apprécier des bénéfices pour l'entreprise. En effet, et selon les résultats obtenus, pour plus de 90%, la RSE constitue un facteur de performance. Elle est considérée, par la plupart des entreprises enquêtées, comme une valeur éthique internationale (65.6%).

▪ **L'entreprise performante et responsable socialement**

**Figure N°51 : L'entreprise performante et responsable socialement**



63.3% des répondants estiment que leurs entreprises soient à la fois performantes et responsables socialement. L'engagement sociétal de ces entreprises est estimé bénéfique et performant dans la mesure où cette démarche permet de se positionner sur le marché en générant un avantage concurrentiel. C'est un moyen de se différencier et de se distinguer par rapport aux concurrents, et de renforcer l'image et la réputation de l'entreprise.

**Tableau N°54 : Synthèse des résultats de la thématique des avantages et des motivations en matière de RSE**

Thématique des motivations et avantages en matière de RSE	Résultats
<b>L'existence d'une interaction positive entre la RSE et la compétitivité de l'entreprise</b>	87%
<b>La RSE comme facteur de performance de l'entreprise</b>	95.9%
-La RSE est une valeur éthique internationale	83.7%
-La RSE est le vrai domaine de rivalité à l'échelle mondiale	16.3%
<b>L'entreprise est performante et responsable socialement</b>	75.5%

### 1-2 Classification Hiérarchique Ascendante (CHA)

Dans la plupart des domaines des sciences sociales, définir un système de classification constitue une préoccupation majeure. Afin d'effectuer le regroupement, la méthode choisie est la Classification Hiérarchique Ascendante, menée sur des variables pour représenter les perceptions et les pratiques des entreprises enquêtées. L'une des plus performantes méthodes de classification hiérarchique (Lalhotra, 2004, p.548) est la méthode de Ward. Cette dernière a pour objectif de générer des groupes qui minimisent la variance à l'intérieur des groupes. Dans l'analyse typologique, l'objectif est de classer les entreprises enquêtées ayant un comportement similaire en matière de RSE. Pour ce faire, nous allons suivre les étapes suivantes :

- Analyse descriptive des échelles de mesure des variables composites utilisées dans la typologie
- Comparaison interclasse sur les variables nominales
- Comparaison intergroupes sur les variables numériques

Les variables utilisées dans la typologie sont :

- Degré de connaissance des instruments et principes de RSE
- La définition de la RSE perçue par les entreprises
- L'encadrement de la RSE

- Facteurs de l'engagement pour la RSE
  - Actions en matière de RSE
  - L'impact de la crise financière internationale sur la stratégie adoptée de la RSE
  - Avantages en matière de RSE
- 
- **La première variable composite** concerne le **degré de connaissance des instruments et principes de la RSE** en matière de normes de certifications, labels, instruments de *reporting*, et d'un ensemble d'outils.
  - **La deuxième variable composite** correspond à la **définition de la RSE perçue par les entreprises enquêtées** (importance accordée aux acteurs dans la définition de la RSE, et regard porté sur cette démarche).
  - **La troisième variable composite** est liée à l'**encadrement normatif de la RSE**
  - **La quatrième variable composite** relative aux **facteurs d'engagement en matière de RSE** (protéger l'environnement, promouvoir le développement social, objectif de performance, et image et réputation de l'entreprise).
  - **La cinquième variable composite** est constituée **des normes de RSE** (publication d'informations non financières, respect des droits internationaux des droits de l'homme, participation des parties prenantes, adoption d'un code de conduite et d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés, audit social et/ou environnemental, et certification sociale et/ou environnementale, Investissement Socialement Responsable), **de formalisation et contrôle de la politique RSE et de possession d'un mécanisme de contrôle du respect du code de conduite.**
  - **La sixième variable composite** est composée **des avantages en faveur de la RSE, de l'interaction entre la RSE et la compétitivité de l'entreprise, de la RSE comme facteur de performance** (une valeur éthique internationale et un vrai domaine de rivalité à l'échelle mondiale), et du critère de **l'entreprise performante et responsable socialement.**



▪ 1<sup>ère</sup> variable composite (Moyenne des scores )

Degré de connaissance des instruments et principes de la RSE	Libellé du questionnaire
Normes de certifications	
-SA 8000 -ISO 14000	12.2
Labels	
-Label de la RSE de la CGEM -Label de qualité européen Ethibel -Label social belge	12.3
Instrument de reporting	
Global Reporting Initiative (GRI)	12.5
High 5 du Global Reporting Initiative	
Boîte à outils	
AA1000 (AccountAbility)	12.7
Projet Q RES du "Centre for Ethics Law & Economics" en Italie	

▪ 2<sup>ème</sup> variable composite (Moyenne des scores)

Définition de la RSE perçue par les enquêtées	Libellé du questionnaire
Importance accordée aux acteurs dans la définition de la RSE	13
Le regard porté sur la RSE	14

▪ 3<sup>ème</sup> variable composite (Moyenne des scores )

L'encadrement normatif de la RSE	Libellé du questionnaire
L'encadrement normatif de la RSE	15

▪ 4<sup>ème</sup> variable composite (Moyenne des scores )

Les facteurs d'engagement en matière de RSE	Libellé du questionnaire
Protéger l'environnement ; Promouvoir le développement social ; Objectif de performance ; Image et réputation de l'entreprise	16

▪ **5<sup>ème</sup> variable composite (Moyenne des scores )**

<b>Les actions en faveur de la RSE</b>	<b>Libellé du questionnaire</b>
<b>Normes RSE</b>	
Publication d'informations non financières Respect des droits internationaux des droits de l'homme Participation des parties prenantes Adoption d'un code de conduite Adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés Audit social et/ou environnemental Certification sociale et/ou environnementale Investissement socialement responsable	17
<b>Formalisation de la politique RSE</b>	19
<b>Le contrôle de la politique RSE</b>	21
<b>Possession d'un mécanisme de contrôle du respect du code de conduite</b>	25

▪ **6<sup>ème</sup> variable composite (Moyenne des scores )**

<b>Les avantages en faveur de la RSE</b>	<b>Libellé du questionnaire</b>
<b>Interaction entre la RSE et la compétitivité de l'entreprise</b>	35
<b>RSE est un facteur de performance</b>	36
La RSE est une valeur éthique internationale La RSE est le vrai domaine de rivalité à l'échelle mondiale	36
<b>L'entreprise performante et responsable socialement</b>	37

▪ **Analyse descriptive des items des échelles de mesure utilisées dans le questionnaire**

Afin d'analyser la fiabilité des échelles de mesure (Ben Larbi, S., Lacroux, et Luu, A. (2013)), nous décrivons statistiquement les items des échelles de mesure

**Tableau N°55 : Statistiques descriptives des items des échelles de mesure des variables composites utilisées dans l'analyse typologique**

Variables composites (moyenne des scores)	Moyenne	Ecart type
<b>Echelle du degré de connaissance des instruments et principes de la RSE</b>		
<b>Normes de certifications</b>		
-SA 8000	1.93	0.80
-ISO 14000	2.70	0.54
<b>Labels</b>		
-Label de la RSE de la CGEM	3.00	0.00
-Label de qualité européen Ethibel	1.14	0.35
-Label social belge	1.04	1.19
<b>Instrument de reporting</b>		
Global Reporting Initiative (GRI)	1.52	0.78
High 5 du Global Reporting Initiative	1.21	0.41
<b>Boîte à outils</b>		
AA1000 (AccountAbility)	1.22	1.00
Projet Q RES du "Centre for Ethics Law & Economics" en Italie	0.47	0.00
<b>Echelle de la définition de la RSE perçue par les enquêtées</b>		
<b>Importance accordée aux acteurs dans la définition de la RSE</b>		
Salariés	4.2	3.52
Créanciers	5.21	4.33
Partenaires commerciaux	4.06	1.12
Consommateurs	3.93	2.08
Communauté locale	5.90	2.07
Société civile	5.28	2.94
Pouvoirs publics	4.25	1.48
Communauté internationale	3.70	2.35
Aucune distinction	1.64	1.70
<b>Le regard porté sur la RSE</b>		
La RSE comme une démarche imposée par la loi	1.76	0.43
La RSE comme un acte volontaire	1.52	0.50
La RSE comme un cadre réglementaire	1.96	0.19
La RSE comme un moyen de collaboration	1.76	0.43
La RSE comme une stratégie permettant l'amélioration de la performance	1.52	0.50
<b>Echelle de l'encadrement normatif de la RSE</b>		
<b>L'encadrement normatif de la RSE</b>		
Les entreprises au niveau individuel	1.50	0.50
Les branches ou associations professionnelles	1.26	0.44
Une agence administrative indépendante	1.84	0.37
L'Etat	1.54	0.50
L'Union Européenne	1.76	0.43
Les organisations internationales	1.78	0.41

<b>Echelle des facteurs d'engagement en matière de RSE</b>		
Protéger l'environnement ;	1.30	0.46
Promouvoir le développement social ;	1.06	0.24
Objectif de performance ;	1.46	0.50
Image et réputation de l'entreprise	1.36	0.48
<b>Echelle des actions en faveur de la RSE</b>		
<b>Normes RSE</b>		
Publication d'informations non financières	2.30	1.21
Respect des droits internationaux des droits de l'homme	2.62	0.75
Participation des parties prenantes	3.10	1.43
Adoption d'un code de conduite	2.26	0.81
Adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés	2.30	0.82
Audit social et/ou environnemental	2.22	0.86
Certification sociale et/ou environnementale	2.02	0.74
Investissement socialement responsable	2.18	0.89
	1.06	0.23
<b>Formalisation de la politique RSE</b>	1.96	0.19
<b>Le contrôle de la politique RSE</b>		
Marketing	1.96	0.19
Communication	1.56	0.50
Ressources Humaines	2.00	0.00
Service juridique	2.00	0.00
Responsabilité sociale et/ou éthique	1.66	0.47
Direction		
<b>Possession d'un mécanisme de contrôle du respect du code de conduite</b>	1.07	0.26
<b>Echelle des avantages en faveur de la RSE</b>		
<b>Interaction entre la RSE et la compétitivité de l'entreprise</b>	1.10	0.30
<b>RSE est un facteur de performance</b>	1.04	0.19
La RSE est une valeur éthique internationale	1.16	0.37
La RSE est le vrai domaine de rivalité à l'échelle mondiale	1.82	0.38
<b>L'entreprise performante et responsable socialement</b>	1.24	0.43

En résumé, et dans l'objectif de constituer des classes, nous avons choisi la procédure d'agrégation. La classification automatique comme méthode recommandée et très ouverte, permettant à l'utilisateur de choisir et de traiter des variables d'une manière automatique sans poser des critères à priori. La sélection des variables répond à l'objectif de couvrir l'essentiel des items qui concernent les perceptions (degré de connaissance, avantage, freins) et les pratiques (outils mobilisés et actions menées) en matière de RSE. En faisant recours à la

méthode de Ward. L'analyse automatique fait distinguer deux classes, d'inégale importance (tableau N°60).

**Tableau N°56 : Effectifs des classes**

Classes	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	10	20	20
2	40	80	100
Total	50	100	

Les résultats obtenus distinguent deux classes différentes. La classe 1 (20%), la classe 2 (80%).

### **1-2-3 Analyse inter-classes**

Afin de chercher des différences entre les deux classes obtenues, nous avons procédé en deux temps :

- La première étape consiste à réaliser des tableaux croisés et des tests de Chi<sup>2</sup>, dans le cas des variables nominales.
- La deuxième étape repose sur la réalisation des tests de différence de moyenne, dans le cas des variables numériques.

**Tableau N°57: Tableaux croisés et test du chi2**

Comparaisons interclasses sur les variables nominales (tableaux croisés)	Niveau de signification du test du chi2	Remarques
Secteur d'activité	0.00**	La classe 1 surreprésentée par le secteur du service alors que la classe 2 est surreprésentée par le secteur industriel.
Effectif	0.87	Pas de différence entre les deux classes
Statut juridique	0.79	Pas de différence entre les deux classes
Votre entreprise a formalisé sa politique de RSE dans un document	0.55	Pas de différence entre les deux classes
La crise mondiale actuelle a-t-elle un effet négatif sur la stratégie de RSE adoptée par votre entreprise ?	0.36	Pas de différence entre les deux classes
A votre avis, y'a-t-il une interaction positive entre la RSE et la compétitivité de votre entreprise?	0.22	Pas de différence entre les deux classes

\*significatif ( $p < 0,05$ ) ; \*\*Très significatif ( $p < 0,01$ )

La comparaison interclasses sur les variables nominales a montré qu'une seule différence, très significative, existe au niveau de la variable démographique du secteur d'activité. Cependant, aucune différence n'est constatée dans les autres variables (effectif, statut juridique, formalisation de la politique, effet négatif de la crise sur l'engagement sociétal et interaction entre la compétitivité et la RSE).

**Tableau N°58: Comparaison inter-classes sur les variables numériques de l'échantillon**

Test de différence de moyennes sur les perceptions connaissances et actions en matière de DD pour les entreprises des classes 1 & 2	Moyenne classe 1	Moyenne classe 2	T test Sig
Connaissance des instruments de RSE	1.62	1.86	0.66
Définition de la RSE	1.64	4.04	0.00**
Facteurs d'engagement en matière de RSE	1.30	1.22	0.00**
L'encadrement de la RSE	1.60	1.65	0.03*
Actions en matière de RSE	2.03	2.02	0.19
L'impact de la crise financière sur la stratégie adoptée par l'entreprise en matière de RSE	1.65	1.80	0.03*
Les avantages perçus en matière de RSE	1.27	1.26	0.11

\*significatif ( $p < 0,05$ ) ; \*\*Très significatif ( $p < 0,01$ )

Au niveau des variables numériques, nous constatons également que les deux classes se différencient au niveau de trois variables à savoir, la définition de la RSE, les facteurs d'engagement et d'encadrement de la RSE, en plus de l'impact de la crise financière internationale sur la RSE.

#### 1-2-4 Synthèse des différences inter-classes

En guise de conclusion, nous proposons de synthétiser les principales différences entre les entreprises qui appartiennent à deux classes de l'échantillon dans le tableau suivant :

**Tableau N°59 : Synthèse des différences inter-classes**

Thématique	Classe 1	Classe 2
<b>Variables démographiques</b>	Secteur tertiaire	Secteur industriel
<b>Degré de connaissance et posture managériale en matière de RSE</b>	Peu de connaissance en matière des normes et principes de RSE. Sauf dans le cas des instruments établis au niveau local comme le Label RSE de la CGEM	Meilleure connaissance en matière d'engagement sociétal au niveau national et international : -Normes de RSE (ISO 14001) -Labels (Label de la CGEM) -Instruments de <i>reporting</i> (GRI) -D'autres instruments de RSE Ces normes sont plus encadrées par des associations. La promotion du

		développement social constitue la principale motivation en matière de RSE
<b>Actions menées et outils mobilisés</b>	Engagement limité aux actions favorisant une bonne image de l'entreprise auprès de l'opinion publique	Engagement plus concret -Un code de conduite -Outils de gestion employés -Formalisation de la politique RSE
<b>Réticences et freins</b>	La crise a un impact important sur la stratégie adoptée en matière de RSE	Pas d'impact de la crise financière sur la stratégie de la RSE
<b>Motivations et avantages en matière de RSE</b>	Attitude positive vis-à-vis de la démarche RSE La RSE apparaît comme une source d'avantage concurrentiel permettant de se positionner sur le marché mondial. C'est un facteur de performance qui sert à renforcer davantage l'image et la réputation de l'entreprise	La RSE n'est bénéfique qu'en termes d'image. C'est une démarche qui ne permet pas à l'entreprise d'avoir un risque de sanction par l'opinion

En résumé, les différences interclasses résident dans la variable du secteur d'activité, les actions menées et outils mobilisés, freins liés à cet engagement ainsi que dans les motivations et les avantages en matière de RSE. L'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE est plus déterminé par des variables organisationnelles (l'activité de l'entreprise, la taille,... ; etc.) en plus des variables institutionnelles (Respect des principes, normes et code de conduite,... ; etc.) culturelles et individuelles. Ces entreprises s'orientent d'avantages vers la valorisation de leur capital immatériel (l'image) qui constitue un des facteurs de performance permettant, par la suite à l'entreprise de tirer des bénéfices de cet engagement. La crise a un effet significatif sur certaines entreprises dans leur décision de s'engager dans une démarche de RSE. Cela peut être expliqué, également, par le contexte



dans lequel opère chaque entreprise. Il s'agit également des critères liés à la culture, aux traditions et à l'histoire de chaque structure.

## Section 2 : Analyse des résultats des interviews

Dans la section précédente, nous avons présenté les résultats de l'analyse quantitative qui a permis d'aboutir à plusieurs constats. Rappelons que notre objectif principal est de d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE en matière d'avantages et de freins. Pour ce faire, nous avons suivi une démarche qui repose sur l'utilisation conjointe des méthodes quantitative (questionnaire) et qualitative (entretiens), en faisant recours à deux outils d'analyse, à savoir l'analyse typologique des données de l'enquête, et l'analyse du contenu des interviews.

Sachant que le croisement des données issues des approches qualitatives et quantitatives permet de modérer le biais de désirabilité sociale<sup>130</sup> des dirigeants interviewés, qui impacte le plus souvent les enquêtes privilégiant des mesures perceptuelles des pratiques RSE, nous avons eu recours à une étude qualitative. L'objectif est de faire remonter de l'information pertinente et complémentaire à celle obtenue grâce au questionnaire. En se basant sur la complémentarité des deux approches méthodologiques, cette étude peut nous apporter un éclairage supplémentaire. D'où l'objectif de cette section de traiter les données recueillies au cours des entretiens. Ces derniers sont effectués à l'aide d'un guide d'entretien<sup>131</sup> réalisé au préalable sur les thématiques du questionnaire (voire annexe 2).

Dans le domaine des sciences de gestion, la méthode la plus utilisée dans l'analyse des données qualitatives, particulièrement les entretiens, est l'analyse du contenu (Berelson, 1952 ; Weber, 1990 ; Bardin, 2003) comme le soulignent Quivy et Campenhoudt (2006, p.202) : *« la place de l'analyse de contenu est de plus en plus grande dans la recherche sociale, notamment parce qu'elle offre la possibilité de traiter de manière méthodique des informations et des témoignages qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité, comme par exemple les entretiens semi-directifs »* (Quivy et Campenhoudt 2006 p.202).

---

<sup>130</sup> Le biais de désirabilité sociale (Crowne et Marlowe, 1960) constitue une tendance de l'individu à présenter favorablement l'image de l'entreprise. Il se caractérise par l'envie manifestée par le répondant de gagner une évaluation positive auprès des personnes qui l'entourent. Nass et al. (1999) expliquent que le biais de désirabilité résulte de deux facteurs : la nature des questions (sujets sensibles et/ou très personnels) et la présence d'un enquêteur. Cette dernière active l'existence de normes sociales dont il s'agit de ne pas s'éloigner.

<sup>131</sup> Il permet d'aborder des thèmes définis au préalable avec des questions de présentation et d'introduction, d'autres questions principales liées au thème abordé, et des questions d'investigation et d'implication (Thiétart, 2007, p.236).

Selon Weber (1990) : « *l'analyse de contenu est une méthode de recherche qui utilise un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte* ». Ces inférences dépendent de plusieurs éléments : l'émetteur du message ou de l'audience, du contexte et de la situation d'émission et de réception du message. Contrairement à Bardin (2003) qui considère ce type d'analyse, à savoir, « l'analyse du contenu » au même titre que l'analyse lexicale et syntaxique et non pas comme une technique à part entière.

Il existe plusieurs types d'analyse de contenu. Parmi ceux-ci<sup>132</sup>, l'analyse thématique qui peut être soit « a priori », c'est-à-dire, à partir des thèmes préalablement déterminés et constituant les rubriques du guide d'entretien, soit « émerger » en se basant sur la lecture et l'analyse du corpus. C'est une technique qui se base sur « un comptage d'un ou de plusieurs thèmes ou items de signification ». Ainsi, pour examiner les résultats obtenus, nous avons opté pour une analyse thématique « a priori ». En reposant sur des informations collectées des entretiens, cette étude consiste à regrouper ces informations en fragments dans des thèmes et sous-thèmes (Igalens, 2002). Dans le cas de notre étude, nous avons réalisé une grille d'analyse qui sert de cadre structurant à l'interprétation des entretiens et qui permet de faciliter le croisement des données, comme l'illustre la Figure N°54 :

---

<sup>132</sup> Deux types d'analyse du contenu sont à distinguer à savoir : l'analyse syntaxique en découpant le texte intégral en une suite de mots et l'analyse sémantique qui repose sur le découpage des idées et des thèmes.

**Figure N°52: Grille d'analyse**

**1<sup>er</sup> thème : Variables démographiques et économiques**

1.1 Sous-thème : Statistiques sur les interviewés (nature des entretiens et fonctions des interrogés)

1.2 Sous-thème : Caractéristiques des entretiens et des entreprises de l'échantillon

**2<sup>ème</sup> thème : Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE**

2.1 Sous-thème : L'importance accordée aux parties prenantes dans la définition de la politique RSE de l'entreprise

2.2 Sous-thème : Le regard porté sur la politique RSE menée par l'entreprise

2.3 Sous-thème : L'objectif de mener une démarche de RSE

**3<sup>ème</sup> thème : Actions menées et outils mobilisés en faveur de la RSE**

3.1 Sous-thème : Les actions menées en faveur de la RSE

3.2 Sous-thème : La taille de l'entreprise et la disponibilité des moyens financiers

**4<sup>ème</sup> thème : Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE**

4.1 Sous-thème : L'image et réputation de l'entreprise

4.2 Sous-thème : L'investissement rentable

4.3 Sous-thème : La réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité

**5<sup>ème</sup> thème : Réticences et freins perçus en matière de RSE**

4.1 Sous-thème : Le manque de latitude financière

4.2 Sous-thème : Le manque de manœuvre des dirigeants en matière de RSE

## 2-1 Variables démographiques et économiques

Au niveau de cette thématique, nous étudions des statistiques sur les interviewés (2.1.1) et les caractéristiques des entreprises et des entretiens (2.1.2).

### 2-1-1 Statistiques sur les interviewés

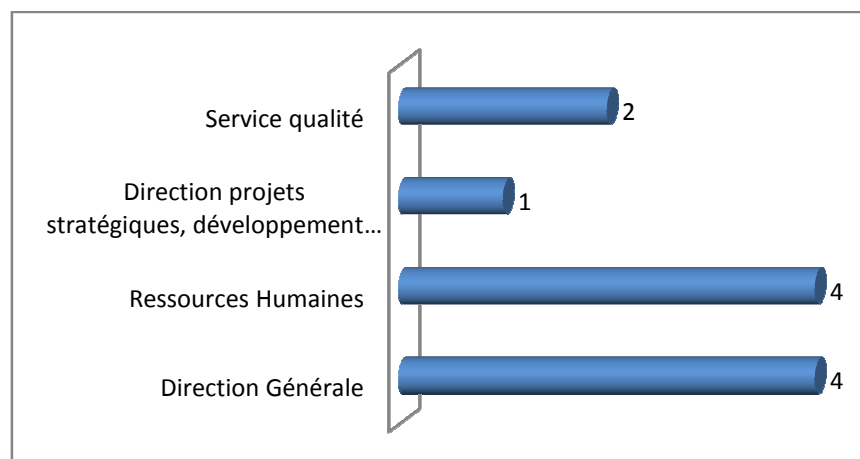
En fonction des réponses obtenues des responsables sollicités, l'échantillon est composé de onze entreprises parmi lesquelles cinq ont répondu par voie téléphonique (durée de l'entretien entre 30 minutes et 1 heure) et six par courrier électronique. Le tableau, ci-dessous, illustre des statistiques sur les interviewés.

**Tableau N°60: Nature des entretiens**

Nature d'entretien	Nombre
Entretiens téléphoniques	5
Entretiens écrits	6

Dans le cadre de cette étude, nous avons réalisé des entretiens directifs et semi-directifs auprès de différents acteurs. Les personnes interrogées appartiennent à plusieurs domaines d'intervention (Direction Générale, Ressources Humaines, Direction projets stratégiques, développement durable, audit, risk management et service qualité) comme l'indique le graphe suivant :

**Figure N°53 : Fonctions des interrogés**



### 2-1-2 : Caractéristiques des entretiens et des entreprises de l'échantillon

Le tableau suivant illustre les différentes caractéristiques des entretiens et des entreprises composant l'échantillon.

**Tableau N°61: Caractéristiques des entretiens et des entreprises de l'échantillon**

Entreprise	Fonction de l'interviewé	Secteur d'activité	Type de l'entretien	Durée de l'entretien
<b>CENTRELEC</b>	Directeur Général	Industrie	Entretien téléphonique	1h
<b>IBERMA</b>	Directeur Général	Industrie	Entretien téléphonique	1h
<b>Pack Souss</b>	Directeur Général	Agriculture	Entretien électronique	
<b>Adecco Maroc SA</b>	Directeur Général	Service	Entretien électronique	
<b>Auto Hall</b>	Responsable RH	Industrie	Entretien électronique	
<b>COSUMAR</b>	Directeur Projets Stratégiques, Développement Durable, Audit et Risk Managment	Agriculture	Entretien électronique	
<b>HPS MAROC</b>	Responsable RH	Service	Entretien électronique	
<b>Lafarge Ciments</b>	Responsable RH	Industrie	Entretien téléphonique	30 minutes
<b>Tanger free Zone</b>	Responsable qualité	Commerce	Entretien électronique	
<b>DELASSUS</b>	Responsable qualité	Agriculture	Entretien électronique	
<b>SPI MAROC</b>	Responsable RH et communication	Industrie	Entretien téléphonique	30 minutes

Les personnes interrogées lors de ces entretiens sont en grande majorité des directeurs généraux et des responsables du département Ressources Humaines. Seulement deux entretiens se sont déroulés avec des responsables Qualité et une seule interview avec un responsable du département Développement Durable. Ces intervenants opèrent dans quatre secteurs d'activité : Industrie, agriculture, commerce et services.

## **2-2 : Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE**

Au cours des entretiens réalisés, nous allons revenir sur l'importance accordée aux parties prenantes dans la définition de la politique RSE de l'entreprise (2.2.1), sur le regard porté sur cette démarche menée (2.2.2), ainsi que sur l'objectif de mener de telle stratégie (2.2.3).

### **2-2-1 : L'importance accordée aux parties prenantes dans la définition de la politique RSE de l'entreprise**

Au vu des réponses des interviewés, la RSE apparaît, pour l'ensemble des interrogés, comme une démarche qui vise à répondre aux attentes de toutes les parties prenantes (investisseurs, salariés, société civile, ONG, associations...). Il s'agit d'une relation établie entre collaborateurs et entreprises. Certains interviewés estiment que le dirigeant joue un rôle important dans la définition de la stratégie de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Cet acteur a une influence directe sur la politique de l'entreprise, liée à l'aspect contingent du concept de RSE. Comme l'évoque un des interrogés : *« ...la RSE permet d'améliorer les relations avec les investisseurs. C'est un état d'esprit, une logique...C'est une dynamique qui s'opère : lorsque le collaborateur est satisfait, on assiste à un travail positif par rapport aux clients et employés, ce qui améliore la finance et donc crée de la valeur ajoutée. L'entrepreneur a intérêt à investir dans cette démarche.... »*

Il ajoute que *« la relation Collaborateurs-Entreprise exige l'amélioration du vécu, du quotidien, une situation sociale favorable qui implique une performance efficiente, et donc une entreprise efficiente et performante... De bon lien avec son personnel, son engagement envers la société, le partenariat avec les fournisseurs, avec les clients et avec les autorités, facilite le fonctionnement de l'entreprise, et lui permet d'évoluer, de se développer en toute confiance. C'est cela qui donne de la valeur future à l'entreprise. Contrairement à une entreprise qui est en conflit avec l'une de ses parties prenantes aura des difficultés sociales, ou financières, ou de clientèles, ou légales, ou de notoriété ou ..... Elle a donc un risque de disparaître définitivement... »*.

D'autres dirigeants de petites et moyennes entreprises soulignent que dans ce type d'entreprises, le dirigeant est directement responsable de ses actes, contrairement au cas des grandes entreprises qui bénéficient souvent d'un flou juridique et organisationnel. Ce résultat correspond aux propos de Bamberger et al (1981, p.2) qui soulignent que « *Dans les PME, encore plus que dans les autres entreprises, les valeurs et attitudes du dirigeant sont d'un intérêt prédominant. L'importance des valeurs et attitudes des dirigeants correspond à l'hypothèse « classique » selon laquelle dans les PME, la personnalité du dirigeant détermine essentiellement la politique de l'entreprise* ».

Certains interrogés ajoutent que la valeur future d'une entreprise dépend de sa relation avec ses parties prenantes (clients, fournisseurs,...) en termes de motivation, implication du personnel, communication...etc. En effet, le bon lien avec le personnel, et l'engagement envers la société, le partenariat avec les fournisseurs, avec les clients et avec les autorités facilitent le fonctionnement de l'entreprise et permettent à l'entreprise d'évoluer, et de se développer en toute confiance. Contrairement à une entreprise qui est en conflit avec l'une de ses parties prenantes, elle aura des difficultés d'ordre social, financier, ou légal. Ainsi, la prise en compte des intérêts des parties intéressées permet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, en investissant dans une politique de responsabilité sociale.

Dans cette perspective, la RSE est appréhendée en tant qu'un phénomène issu d'actions et de décisions et elle émerge de l'interaction entre les acteurs. En fonction des valeurs et idéologies<sup>133</sup> du dirigeant, les entreprises interrogées peuvent viser les intérêts des parties prenantes à long terme, particulièrement les employés et les consommateurs.

L'entreprise citoyenne<sup>134</sup> intègre dans ses choix économiques la dimension collective de son environnement dont le but est de mettre en place des structures et un système de management qui donne la priorité à la RSE au même titre qu'aux exigences de performances techniques et financières. Il s'agit du respect des droits fondamentaux de chaque personne comme la protection de la vie privée, la liberté d'opinion et d'expression, la liberté d'association et l'absence de discrimination.

---

<sup>133</sup> L'idéologie correspond aux « évaluations quotidiennes que font les acteurs sociaux des objets essentiels de leur environnement » (Beauvois J.-L., Joule R.V., 1981, p.17).

<sup>134</sup> La performance financière de l'entreprise se trouve associée à sa citoyenneté et son comportement vis-à-vis des parties prenantes. L'objectif de l'entreprise doit se baser à la fois sur la maximisation du profit et sur l'engagement sociétal.



La politique des entreprises interviewées en matière de ressource humaine repose sur l'équité, la transparence et le respect mutuel. L'objectif est d'assurer une gestion active, cohérente et efficace du processus. Ces entreprises qualifiées de citoyennes sont plus reconnues et valorisées pour leur exemplarité. Elles ont un comportement éthique et transparent visant à contribuer à la santé et au bien-être de la société en prenant en compte les attentes des parties prenantes et en respectant les lois en vigueur qui sont compatibles avec les normes internationales.

Afin de mieux maîtriser les contraintes sociétales et en visant une bonne gouvernance en matière de Ressources Humaines (développement du potentiel humain, politique social, relations avec les structures représentatives du personnel, et les comités d'entreprise), une importance accordée à certaines parties prenantes externes dans le management de l'entreprise à savoir les clients (fidélisation des consommateurs et prise en compte de leurs attentes en termes de transparence et d'information). L'entreprise vise à développer sa stratégie de différenciation concurrentielle en parallèle d'une politique de communication à l'égard des différentes parties prenantes.

Plus de la moitié des entreprises interviewées ont précisé que la démarche de la RSE contribue à favoriser un climat social et à améliorer la productivité de l'entreprise, à travers la mise en place d'une politique de RSE basée sur l'amélioration des conditions du travail (une meilleure prévention des accidents ou des primes liées à la pénibilité du travail, une stratégie permettant de retenir le personnel qualifié et d'accroître la motivation et le bien-être des salariés tout en diminuant le risque de conflit social et en renforçant la culture de l'entreprise).

L'amélioration des conditions de travail a un effet important sur la motivation du personnel en termes de gestion des compétences, de l'emploi et de la formation (promotion de la diversité, rémunération, lutte contre le harcèlement moral et le stress). Il s'agit de mettre en œuvre un dialogue social efficace au sein de l'entreprise, et d'avoir une culture de l'entreprise, un style de management et une politique de ressource humaine. Dans ce sens, l'efficacité des pratiques managériales en terme de RSE dépend de la réponse aux diverses attentes des parties prenantes.

La communication interne auprès des salariés des entreprises interrogées est aussi estimée importante dans cette démarche de RSE. Elle se base sur la stratégie environnementale de la structure. Cette démarche aura lieu en plaçant les questions

environnementales à l'ordre du jour des réunions internes, en valorisant les bonnes pratiques environnementales auprès des salariés dans le cadre des formations internes par exemple, en intégrant ce type d'objectifs environnementaux de l'entreprise aux missions et aux tâches du personnel.

### **2-2-2 Le regard porté sur la politique RSE menée par l'entreprise**

L'ensemble des interviewés définissent la RSE comme un acte volontaire qui fait partie intégrante du modèle économique de l'entreprise. Ils estiment que les pratiques socialement responsables sont influencées par la nature du système économique et social en vigueur. La définition de leur démarche est relative à plusieurs facteurs comme la culture nationale, la culture sociale de l'entreprise<sup>135</sup> et les valeurs du dirigeant. Ces derniers sont constitués des principes sociaux, des objectifs et des modèles reconnus dans une culture. Ils correspondent aussi aux croyances fondamentales qui se réfèrent au code moral ou éthique.

Les différences nationales et la diversité culturelle ont, en effet, une forte influence sur l'économie et la gestion à l'échelle nationale. Ainsi, l'appartenance de l'entreprise à un système économique et social assez particulier, celui marocain influence les pratiques de l'entreprise marocaine en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, particulièrement, ses pratiques vis-à-vis des parties prenantes liées directement ou indirectement à l'entreprise.

Certains interrogés révèlent la diversité des stratégies et des pratiques de RSE. Cette politique incite ces entreprises à des fonctionnements mimétiques en matière de stratégies concurrentielles. Parmi-elles-ci, les entreprises multinationales qui intègrent des pratiques de RSE globales tout en intégrant la diversité culturelle de leurs filiales. Elles s'adaptent à une diversité multidimensionnelle en termes de parties prenantes et de leurs attentes, de variation sectorielle, des spécificités locales en termes économiques, socioculturel et des contextes organisationnels qui expliquent l'hétérogénéité des pratiques de RSE.

Il apparaît, donc, une différence de perception de l'engagement sociétal des entreprises interrogées. Selon le niveau local d'industrialisation, les entreprises répondent à des attentes différentes. D'où il existe une relation étroite entre le système économique et social et la

---

<sup>135</sup> En effet, la culture d'entreprise désigne l'ensemble des valeurs, des pratiques et des méthodes communes à toutes les parties prenantes de l'entreprise ou de l'organisation. La culture sociale de celles-ci (les traditions et les habitudes) doit être adaptée au contexte marocain. Elle est définie par les normes qui fournissent le cadre de référence et de fonctionnement d'un groupe social.

politique sociale de l'entreprise. Le lien est associé aux valeurs du dirigeant qui sont constituées sur la base des traditions et des habitudes, et des principes sociaux.

### **2-2-3 L'objectif de mener une démarche de RSE**

Un nombre élevé des entreprises interviewées a déclaré que l'impact d'une stratégie RSE sur la dimension Ressources Humaines est estimé important. L'entreprise vise, dans sa démarche de RSE, à mettre en place de nouvelles pratiques managériales. Ces pratiques sont en termes de motivation et de productivité du personnel, de fidélisation des clients, d'implication du personnel dans des activités sociales, et de réduction du nombre de conflits individuels et collectifs. En effet, un bon climat social au niveau de l'entreprise a un effet important sur la motivation du personnel en termes de gestion des compétences, de l'emploi et de la formation.

La plupart des entreprises interrogées justifient, ainsi, leur engagement comme relevant d'un engagement volontaire de l'entreprise, basé sur des valeurs, et une culture d'entreprise ou des choix stratégiques. D'autres le justifient par des contraintes institutionnelles et le besoin de s'adapter à l'évolution de leur environnement concurrentiel et réglementaire.

## **2-3 : Actions menées et outils mobilisés en faveur de la RSE**

Dans cette thématique, nous abordons les actions menées en faveur de la RSE par les entreprises interviewées, ainsi que les outils mobilisés en faveur de la RSE.

### **2-3-1 Les actions menées en faveur de la RSE**

Dans le cadre de la RSE, un projet est initié et financé par plusieurs entreprises labellisées, dont l'objectif est de lutter contre l'abandon scolaire, de renforcer les compétences des élèves, dans le cadre d'une formation continue, des activités parascolaires en vue de favoriser l'épanouissement des élèves issus des quartiers défavorisés de Casablanca et des zones rurales de la région d'Agadir. La fondation Sanady développe une démarche pour la lutte contre l'échec et la déperdition scolaire. Elle consiste à offrir des cours d'appui aux enfants en difficulté.

Cette fondation a mis en place le programme Amaly en direction des enfants déshérités en milieu rural dont bénéficient actuellement 300 enfants de douars, grâce au soutien des bailleurs de fond. Elle vise à offrir un accompagnement socio éducatif aux enfants

défavorisés de l'école publique afin de favoriser la réussite scolaire. Il s'agit de lutter contre l'abandon et l'échec scolaire qui touchent particulièrement les zones rurales et les petites filles. L'objectif est de doter les élèves bénéficiaires des programmes de compétences et d'aptitudes solides pour leur permettre de réussir et de favoriser l'ouverture à des valeurs humaines et citoyennes.

Dans le cadre de leur engagement sociétal, certaines entreprises interrogées orientent leurs pratiques managériales vers la satisfaction de leurs clients (la santé et sécurité de ses collaborateurs, la sécurité sanitaire de ses produits, la protection de l'environnement et la prévention de la pollution et le dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes). Une importance est accordée à l'ensemble de ses partenaires, en œuvrant pour promouvoir la culture RSE au sein des différentes directions et unités de production et en veillant sur son déploiement auprès des parties intéressées. Cette démarche s'inscrit dans le projet d'entreprise « CAP vers l'excellence 2016 » et dans la continuité du projet<sup>136</sup> INDIMAGE 2012. Ces pratiques<sup>137</sup> visent le développement économique local, l'accompagnement social et la préservation de l'environnement (énergie renouvelable - biomasse, optimisation des consommations d'eau et d'énergie, réduction des volumes et traitement des rejets liquides, réduction des émissions atmosphériques...).

La majorité des entreprises interviewées traitent des thèmes sociaux et sociétaux qui ne donnent qu'une vision limitée de la politique effective mise en place par l'entreprise. Cette politique est liée, principalement, à la dimension éthique de l'entreprise en matière des codes de conduite à respecter et des chartes éthiques pour mobiliser leur salarié et leur partenaire et respecter les principes et valeurs. Ces chartes et codes de conduite en matière d'égalité, de discrimination et des droits collectifs. Cette démarche valorise davantage la mobilité et les compétences du personnel en termes d'engagement, de compétence et de professionnalisme, de fidélité des actionnaires, de satisfaction des besoins des clients, d'engagement envers la société dans son ensemble, afin de développer un sentiment d'appartenance. Elle est associée

---

<sup>136</sup>Le projet d'entreprise "INDIMAGE 2012" vise l'amélioration durable des performances de l'entreprise et la satisfaction de ses clients, de son personnel, de ses partenaires agriculteurs, de ses actionnaires et des administrations concernées par son activité.

<sup>137</sup> Dans le contexte marocain, l'engagement sociétal des entreprises interrogées est très lié aux fêtes religieuses : achoura, aid el kebir, des aides lors de la rentrée scolaire, des actions de citoyenneté de l'entreprise, des chèques cadeaux lors du mariage et naissances.

aussi à la politique de formation, et à la Gestion des Ressources Humaines (gestion des effectifs, des rémunérations, l'organisation du travail, les questions de santé et de sécurité).

Certains dirigeants sollicités soulignent que les employés, qui sont motivés par les enjeux de la RSE, peuvent accepter des salaires plus faibles tandis que leur travail permet de satisfaire leurs valeurs personnelles et se sentent mieux valorisés en faisant des heures supplémentaires non rémunérées, avec plus de responsabilité vis-à-vis des clients et des fournisseurs.

D'autres interrogés évoquent également l'attitude managériale exprimée en termes de valeurs et de comportement des dirigeants (à travers un style de management (présence du pouvoir, de partage de responsabilité), un esprit de l'entreprise (une culture, une philosophie) et la valorisation des acteurs diverses : parties prenantes internes (personnel, syndicats) et externes (clients, actionnaires). Comme le confirme un des interviewés « ... *La RSE fait partie intégrante de notre modèle économique. Nous sommes agrégateur, travaillons avec 80.000 agriculteurs, pour leur garantir un meilleur revenu, 2500 employés et avons la responsabilité économique de développer la filière sucrière, la responsabilité sociale de fournir le pays en sucre à un même prix fixe sur tout le Maroc, et la responsabilité envers nos actionnaires pour leur investissements...* ».

Plusieurs entreprises mènent leur politique sociale en partenariat avec plusieurs ONG, dont l'association, Injaz Al Maghrib , Al JISR , Insaf, l'Heure Joyeuse, SOS Village, Les Rangs d'Honneur... ; etc... à savoir le parrainage des écoles dans les régions où ces entreprises opèrent. Ces actions menées ont permis de bénéficier de différents avantages dont le Label RSE par la CGEM, le Trophée<sup>138</sup> «Top-performer» par Vigeo en 2014, et le Prix "Pionniers de la RSE et de l'économie verte en Afrique » au 2ème Forum RSE Afrique à Tunis en 2013.

Une des ces entreprises s'est inscrite dans une démarche d'amélioration continue et de qualité, conjuguée par la certification de l'entreprise à la norme ISO 9001 v 2000 en 2005 décernée par le Service de la Normalisation Industrielle Marocaine SNIMA<sup>139</sup>. En intégrant

---

<sup>138</sup><http://www.rse-et-ped.info/vigeo-designe-huit-top-performers-en-rse-parmi-les-entreprises-cotees-au-maroc/>

<sup>139</sup> [www.snima.ma](http://www.snima.ma)

des aspects liés à la gouvernance, cette structure<sup>140</sup> a obtenu aussi une certification couvrant la santé, la sécurité au travail et l'environnement, accordée par deux organismes certificateurs IMANOR<sup>141</sup> et Bureau Veritas<sup>142</sup>. Elle a été désignée pour mener le projet pilote ISO 26000 au Maroc et dans sa mise en place par l'organisation internationale<sup>143</sup>. Les bénéfices de cette démarche sont différents portant sur une organisation adaptée, un système de management orienté performance et résultat, une écoute active des attentes des clients et partenaires, une communication et un climat interne à la hauteur de la vision et des valeurs de l'entreprise.

Ces entreprises interviewées soulignent également qu'elles utilisent des technologies innovantes moins polluantes et permettant l'économie d'eau, d'énergie et des ressources non renouvelables, et assurent le maintien constant des émissions de gaz à effets de serre en dessous des valeurs limites imposées par la loi. D'autres<sup>144</sup> entreprises interviewées ont mis en place des parcs éoliens visant les mêmes objectifs.

Il faut également signaler que dans le cadre des actions menées, certaines entreprises étrangères délocalisées au Maroc soulignent qu'elles s'adaptent au contexte dans lequel elles opèrent en faisant recours à des personnels marocains et en respectant les habitudes et les traditions du pays.

### **2-3-2 La taille de l'entreprise et la disponibilité des moyens financiers**

La mise en place d'une démarche de RSE dépend de plusieurs facteurs tels que les profits antérieurs, les attitudes et les valeurs des dirigeants. Ce qui montre que le niveau de la

---

<sup>140</sup> Certification ISO 9001 V2000, Certification QSE, Label CGEM de la responsabilité sociale, Premier prix national AGEF de la gestion des ressources humaines, Prix du Qualiticien du Maroc au Directeur Général de l'entreprise, mise en place d'une démarche risque management (ISO 31000), accompagnement par l'IMANOR dans la mise en place de la démarche RSO (ISO26000).

<sup>141</sup> Institut Marocain de Normalisation.

<sup>142</sup> Organisme de certification, [http://www.bureauveritas.fr/wps/wcm/connect/bv\\_fr/Local/Home/About-Us/Our-Business/Certification](http://www.bureauveritas.fr/wps/wcm/connect/bv_fr/Local/Home/About-Us/Our-Business/Certification)

<sup>143</sup> Cette organisation traite des actions sociétales à savoir : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et la communauté et développement local.

<sup>144</sup> LAFAGE - MAROC et CEMENTS DU MAROC le parc éolien de LAFAGE – Maroc est installé à Tétouan, il permet une production de 38 millions de KW/H, soit l'équivalent de 50% des besoins en énergie électrique de l'usine de Tétouan comme il réduit les émissions de gaz à effets de serre de l'équivalent de 30.000 tonnes de CO2/an. Le projet a été enregistré le 23 septembre 2005 comme un projet MDP (mécanisme de développement propre) au niveau de la convention cadre des Nations - Unis sur les changements climatiques (UNFCCC). Alors que le parc éolien de CEMENTS DU MAROC vient d'être inauguré à Laâyoune en octobre 2011. Barmaki, L., Aitcheikh, D., les entreprises marocaines cotées à l'épreuve du développement durable, colloque international francophone, « le développement durable : débats et controverses », 15 et 16 décembre 2011, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand, p.7

RSE est influencé par l'excédent de ressources<sup>145</sup>. Pour la plupart des interrogés, une démarche de RSE demande des moyens financiers, matériels et humains importants. Comme le confirme un des interviewés : « ...*Certaines grandes structures ne sont pas socialement responsables ni engagées, alors que des PME ont une démarche RSE sincère. Il reste néanmoins vrai que les entreprises de taille ont davantage de moyen en termes d'action sociale significative... le fait de créer de l'emploi est en soit une action RSE. La réglementation impose des limites de pollutions, ce qui est une obligation à l'ensemble pour l'ensemble des entreprises, elles sont alors sur le même pied d'égalité*»

La raison pour laquelle, cette démarche est menée dans la plupart du temps par de grandes entreprises qui possèdent d'avantage de ressources pour mettre en place une telle stratégie. La taille peut être un facteur positif et décisif qui permet d'expliquer l'engagement sociétal de l'entreprise, à savoir en termes des labels et normes, des outils de valorisation des bonnes pratiques, ou encore en termes de la diffusion d'informations sur les différents aspects environnementaux (frais de demande de labellisation...). Ces interviewés affirment ainsi l'existence du lien entre la taille de l'entreprise et la responsabilité sociale de celle-ci, dans la mesure où l'investissement dans une démarche de responsabilité sociale exige des moyens financiers importants où la protection de l'environnement (gestion des déchets par exemple) à un coût.

La disponibilité des ressources financières<sup>146</sup> est une condition nécessaire pour pouvoir investir dans des démarches de RSE. Les grandes entreprises s'engagent puisqu'elles disposent des moyens plus importants et prennent aussi des risques plus importants. Au regard de sa grande taille<sup>147</sup>, l'entreprise est plus visible ce qui l'oblige à communiquer sur sa politique sociale et environnementale. Autrement dit, le comportement social de l'entreprise est en fonction de la rentabilité différenciée de celle-ci. D'une part, un niveau élevé de la performance financière de celle-ci peut lui permettre de s'engager dans des actions socialement responsables. D'autre part, l'effet favorable de la taille s'explique par

---

<sup>145</sup> L'excédent des ressources et l'attitude des managers à l'égard de la société ont une influence importante sur le niveau de RSE. La relation entre la performance sociétale et la performance financière ne peut être linéaire.

<sup>146</sup> 127 études différentes (Margolis, Elfenbein et Walsh (2007) précisent que lorsque la performance financière est importante, les entreprises sont plus incitées économiquement pour des pratiques socialement responsables.

<sup>147</sup> La taille d'une entreprise peut être mesurée en faisant recours à plusieurs critères comme : l'effectif employé, le Chiffre d'Affaires, la valeur ajoutée, et les capitaux propres (capital social, l'autofinancement).

l'importance des coûts fixes engagés dans la recherche et développement, les études diverses, les frais d'équipement, et la mise en œuvre de solutions propres. Ainsi, les petites et moyennes entreprises s'engagent moins dans des actions sociales et environnementales que les grandes structures. Ces dernières amortissent facilement leurs coûts fixes.

Un des éléments qui peut expliquer ce constat est qu'en période de la crise financière internationale de 2008, la RSE est considérée comme un des outils stratégiques. C'est un levier positif pour l'intégration des enjeux de Responsabilité Sociale dans les grandes entreprises au Maroc. Contrairement à d'autres interviewés qui déclarent que la grande taille de l'entreprise peut être signe de moins de solidarité. Plus que la taille de l'entreprise est grande, plus l'entreprise est moins solidaire. Ces interrogés ajoutent que les petites entreprises doivent s'inscrire dans cette démarche pour changer de taille et peuvent s'engager davantage dans une démarche de RSE.

## **2-4 Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE**

Concernant cette thématique, il s'agit de présenter les motivations et les avantages de la RSE. La plupart des interrogés affirment l'existence d'un impact financier positif de la RSE. Ils expliquent ce constat en se référant à des variables comme l'image et la réputation de l'entreprise (2.4.1), la rentabilité de l'investissement (2.4.2), et la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité (2.4.3).

### **2-4-1 L'image et la réputation de l'entreprise**

Le capital réputationnel de l'entreprise est, en effet, un actif intangible à couvrir. Il permet d'éviter des pertes plus importantes en cas de crise, à travers une communication large et efficace. Il s'agit d'une sorte de couverture contre le risque, notamment une assurance. Ce qui confirme la majorité des répondants qui reconnaissent que l'entreprise doit se conformer aux attentes de ses clients, qui demandent qu'elle soit responsable d'un point de vue environnemental et social. L'image de la structure est renforcée davantage en adoptant une démarche de RSE. Cette stratégie peut être source d'opportunité pour l'entreprise responsable qui bénéficiera d'une bonne image et d'un avantage concurrentiel et peut aider également, en période de crise<sup>148</sup>. Comme le souligne un des interrogés : « ...*Effectivement la RSE améliore*

---

<sup>148</sup> Selon l'approche de contingence, l'efficacité des pratiques de gestion de ressources humaines est assimilée à la contingence aux autres aspects de l'organisation (Delory et Doty, 1996 ; Arcaud, 2001 ; Jackson et Schuler, 1992).



*l'image de marque de l'entreprise car elle est considérée comme citoyenne et non pas comme société orienté profit exclusivement... Cet engagement sociétal amène un mayant. Une valeur ajoutée qui ne peut que rentable en termes d'image. La RSE vient renforcer et confirmer l'image de l'entreprise (des excuses, des circonstances). C'est un gage d'image de marque...»*

Cette politique vient renforcer et confirmer l'image<sup>149</sup> de l'entreprise. Elle peut être source d'avantages pour les entreprises qui servent de leurs performances sociales et environnementales pour obtenir de très bons résultats commerciaux afin de jouir d'une bonne réputation auprès du public. Elle a une forte influence sur la santé financière de l'entreprise et elle est considérée comme un actif critique à haute valeur pour l'entreprise. Dans le cas contraire, les conséquences financières sont tellement importantes<sup>150</sup> sur celle-ci dans la mesure où l'engagement sociétal permet de diffuser une image de marque, indépendamment des valeurs des dirigeants.

La majorité des répondants affectent des moyens financiers importants pour gérer les risques liés à la réputation, afin de protéger et de maintenir l'image de l'entreprise. Leur stratégie repose sur deux de types de communications. Une communication qualifiée de « Symbolique » ou normative en cherchant à faire partager les valeurs de l'entreprise en matière de RSE (écologie, sécurité, santé, droits de l'homme, culture,...). Son objectif est de motiver le personnel et de créer une cohésion interne, ainsi que de renforcer l'image et la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes externes (pouvoirs publics, actionnaires, partenaires commerciaux, médias, ...) ou une communication « substantielle » en exposant des programmes, des initiatives, des objectifs en matière de RSE et en visant à montrer aux différentes parties prenantes le degré d'engagement sociétal de l'entreprise.

La prise en compte des problématiques sociétales (Co-développement, dumping social...) vise à véhiculer une image valorisante de l'entreprise visant à occulter les difficultés relatives au respect de cet engagement : les nuisances relatives à l'activité de l'entreprise, la politique sociale de l'entreprise en matière de licenciements, discrimination, la régulation du

---

<sup>149</sup> Il s'agit d'une arme efficace (Martinet et Reynaud, 2004 ; Porter et Kramer, 2006, Reynaud et Joffre, 2004). En matière de création de valeur, la réputation est considérée comme un actif stratégique pour l'entreprise.

<sup>150</sup> Selon l'étude faite par l'entreprise Oxford Metrica (Oxford Metrica, 2011), « Reputation review 2011 » ce constat est confirmé en précisant que la valeur d'une entreprise dépend de sa réputation.

système capitaliste, les pratiques commerciales déloyales et la corruption. L'objectif est aussi de gérer les contraintes externes liées à l'environnement mondial, la situation de la planète et les règlements, les actions prises pour l'environnement et les règles de bonne gouvernance en respectant les principes de saine concurrence et de transparence.

#### **2-4-2 La rentabilité de l'investissement**

La RSE peut constituer une source d'opportunités multiples. Les entreprises, qui s'inscrivent dans telle démarche, jouissent d'un avantage comparatif par rapport à ces concurrents non certifiés. C'est une nouvelle source de compétitivité et un enjeu stratégique en améliorant la réputation locale de l'entreprise auprès des partenaires commerciaux et en créant un climat d'affaires de confiance, et donc de cohabitation avec les riverains. Comme le souligne l'un des interviewés : « ...je suis convaincu que la démarche RSE a un impact positif sur la performance de l'entreprise et surtout sur ça pérennité. L'impact financier des actions RSE n'est pas toujours immédiat ou direct...Je pense qu'il y a une forte relation entre amélioration des rendements et activités sociales... »

Les besoins environnementaux et sociétaux ne constituent pas, effectivement, une mode mais une tendance. L'engagement sociétal est considéré comme un levier de performance<sup>151</sup> et un outil de création de valeur dans la mesure où la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes est une condition nécessaire pour la rentabilité de cette démarche. Comme le mentionnent certains interviewés qui soulignent que l'entreprise enregistre plusieurs activités et plusieurs actions, parmi celles-ci, figure celles sociales. Ils déclarent également que la RSE est un investissement bénéfique mais indirectement en apportant des bénéfices à l'entreprise à long terme. C'est un investissement gagnant vis-à-vis des clients de l'entreprise qui renforce de plus les liens avec les partenaires. Par contre, un désengagement social de l'entreprise peut constituer une perte de pouvoir social.

La RSE est considérée comme un investissement stratégique<sup>152</sup> au cœur de la stratégie commerciale de l'entreprise. Elle apporte des bienfaits importants. Le retour sur

---

<sup>151</sup> Rappelons que la performance globale de l'entreprise correspond à la performance environnementale (traitement et rejet des déchets, consommation d'énergie, sécurité des produits et émission de gaz à effet de serre), la performance économique (efficacité productive et coûts de production), gestion de fonds éthiques, rentabilité des capitaux) et performance sociétale (recrutement, formation et carrière, parité et non discrimination, normes, code de conduite, engagements, motivation, climat social et conflits).

<sup>152</sup> Cette stratégie peut être considérée comme une assurance sur la réputation de l'entreprise lors d'une crise (Cardebat & Cassagnard, 2010). L'amélioration de la performance financière, due à un niveau élevé de

investissement est estimé rentable à moyen et long terme. Cette démarche assure et identifie les zones d'opportunités et /ou des risques. Elle s'articule avec la stratégie de l'entreprise et ses objectifs Business. C'est un investissement rentable dans la mesure où l'entreprise responsable a, sur le long terme, de bonnes performances économiques et financières. Cette démarche est considérée aussi comme un atout organisationnel et économique en se transformant en avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Cependant, l'entreprise qui ne respecte pas ces normes sociales, sociétales et/environnementales, perçoit que les fonds d'investissement se détourneront et qui subira en contre partie une sanction financière. Ainsi, elle peut être confrontée à un risque de sanction par l'opinion. La plupart des interrogés déclare que la démarche de responsabilité sociale fait partie intégrante de la mission de leur entreprise. Par comparaison, leurs stratégies de RSE peuvent être envisagées de plusieurs manières, et ce en raison des spécificités culturelles et /ou légales des pays dans lesquels opèrent ces entreprises. Cela peut être en adoptant leurs politiques localement dans un cadre global ou en les définissant en fonction d'une thématique spécifique. Ce qui montre également l'implication sociale et sociétale des firmes implantées au Maroc, quel que soit leurs caractéristiques spécifiques, à savoir, les firmes les plus performantes socialement sont également les plus profitables.

L'investissement en RSE est estimé rentable à moyen et long terme. La performance d'une telle démarche se trouve associée à la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes, notamment la catégorie des investisseurs. Ces derniers sont poussés à investir dans ce domaine pour augmenter leur réputation ou au moins de s'assurer de ne pas la perdre. C'est un investissement gagnant-gagnant. Dans ce cas, le retour sur investissement est important dans la mesure où l'entreprise engagée bénéficie des facilités au niveau de la douane et de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale CNSS<sup>153</sup>. En intégrant toutes les parties prenantes, une telle stratégie génère un effet d'entraînement<sup>154</sup> vertueux sur toute la communauté environnante de l'Entreprise. De ce fait, l'entreprise socialement responsable génère des bénéfices plus élevés lui permettant d'investir davantage et d'être plus responsable.

---

performance sociale peut offrir la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables ((Waddock et Graves, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997).

<sup>153</sup> <http://www.cnss.ma/>

<sup>154</sup> Cette relation considère qu'il existe un lien simultané bidirectionnel entre la performance sociale et la performance financière. Elle implique une relation de cause à effet entre ces deux dimensions et introduit la notion de cercle vertueux (Waddock et Graves, 1997; Orlitzky et Benjamin, 2001 ; Margolis et Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003; Margolis et al., 2007; Nelling et Webb, 2009) .

Globalement, la plupart des interviewés estiment qu'une démarche de RSE est considérée comme un investissement à moyen et long terme. C'est un véritable levier de performance pour l'entreprise et un moyen d'améliorer son efficacité économique, financière et sociale, sa compétitivité, ses profits à court. L'intégration de cette démarche dans la stratégie opérationnelle de l'entreprise et dans sa communication financière a une influence directe sur la rentabilité des investissements. Ce qui permet également d'assurer la survie de l'entreprise, en agissant comme un facteur de modernisation et d'innovation technologique, managériale ou sociale. La RSE permet d'éviter des pertes financières. Elle génère des bénéfices qui ne sont pas directement chiffrables. Ainsi, c'est un investissement qui apporte des bienfaits économiques.

Certains interrogés évoquent d'autres motivations autres qu'économiques, à savoir sociales ou politiques. Trois facteurs<sup>155</sup> permettent, ainsi, le succès pour l'entreprise : les top manager<sup>156</sup> doivent supporter le contrôle interne et externe et disposer d'un champ organisationnel stable et un système politique légal. Les interviewés soulignent aussi l'importance d'un pilotage socialement responsable qui répond aux réglementations et anticipe les demandes sans obligation légale<sup>157</sup>.

La RSE, comme une variable stratégique à maîtriser, peut servir comme un moyen de réduire la concurrence, en matière d'innovation<sup>158</sup>, tout en augmentant les barrières à l'entrée et les coûts des concurrents potentiels. A la recherche de nouvelles opportunités de marché, les entreprises investissent dans des enjeux sociaux, par exemple, les actionnaires peuvent disposer d'une légitimité intrinsèque qui délègue une responsabilité sociale et environnementale. Ils prennent en compte des anticipations financières et de critères extra-financiers qui portent sur la performance sociale et environnementale des entreprises<sup>159</sup>.

---

<sup>155</sup> La définition donnée par Fligstein (1990) de l'efficacité est « efficiency can be defined as the conception of control that produces the relatively higher likelihood of growth and profits for firms given the existing sets of social, political, and economic circumstances » (Fligstein, 1990, pp.295),

<sup>156</sup> Selon Fligstein (1990) et à travers une étude historique quantitative, les différentes conceptions du contrôle dans l'économie américaine sur un siècle sont le contrôle direct de la concurrence, le contrôle de la production, le contrôle des ventes et du marketing et le contrôle financier.

<sup>157</sup> Comme la définit Granovetter (Steiner dans Huault, 2002), c'est une forme d'encastrement réticulaire, à la fois relationnel et structural. Il s'agit des relations dyadiques des acteurs influencés par la structure de leurs réseaux.

<sup>158</sup> L'innovation sur le marché, sous une forme sociale, comme par exemple dans les stratégies du bas de la pyramide (« Bottom-of-the-Pyramid ») qui sont destinées aux populations pauvres.

<sup>159</sup> Les propos d'Allouche et coll. (2004) considèrent que la performance sociale est propre à chaque organisation. Afin de mesurer la performance sociale, les critères utilisés dépendent des objectifs à atteindre. La

Par rapport aux imperfections de marché, à savoir, les externalités et les biens publics, la concurrence et l'information imparfaites et l'incomplétude des contrats, cette stratégie est qualifiée de processus gagnant-gagnant<sup>160</sup>, c'est-à-dire qu'elle répond aux attentes de toutes les parties prenantes. En plus, l'entreprise retire des avantages substantiels internes à l'entreprise et à son activité et externes relatifs aux relations de l'entreprise avec son environnement.

### **2-4-3 La réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité**

La majorité des entreprises interviewées trouvent que la RSE est un facteur de pérennité et un véritable levier de performance dans la mesure où elle constitue un moyen d'améliorer l'efficacité économique, financière et sociale, ainsi que les profits à long terme et la compétitivité<sup>161</sup>. Cette démarche préserve la valeur des actifs de l'entreprise et maîtrise ses risques (environnementaux, juridiques, financiers, sociaux, d'image) ce qui rassure les investisseurs et les différents partenaires financiers. C'est une stratégie qui est bénéfique sur le plan de la gestion des risques, de la réduction des coûts, des relations avec la clientèle, de la gestion des ressources humaines et de la capacité d'innovation. Elle constitue un gage de réduction des risques.

---

valeur du personnel est utilisée pour mesurer cette dimension et elle est liée aux différents critères qui s'appliquent au volet humain de l'organisation, à savoir la mobilisation, le rendement, le développement des employés et le moral (Morin, 2001) qui dépend du choix du contexte. Il s'agit d'utiliser une variété d'indicateurs proximaux pour pouvoir mesurer cet indicateur. Ces indicateurs, conçus comme des mesures qui sont fortement liées à une pratique ou à une façon de faire (Schmidt, 2008).

Selon une étude empirique réalisée par Lacoursiere et coll (2002), pour mesurer la performance sociale, les auteurs ont utilisé le taux de départ volontaires des employés comme indicateur proximal. D'autres chercheurs (Arcand et coll, 2002) ont utilisé trois autres indicateurs proximaux comme : la satisfaction, l'absentéisme, le taux de roulement des employés. Morin et coll.(1994) préconisent des indicateurs comme la mobilisation du personnel (Eurosif 2010 ; Social Investment Forum 2010).

<sup>160</sup> C'est une relation simultanée ou réciproque sous forme de cercle vertueux. Elle repose sur la création simultanée à la fois des valeurs financières et des valeurs sociales (Waddock et Graves, 1997). Cette hypothèse se base sur la théorie des ressources en surplus et la théorie de la bonne gestion, issue de la théorie des parties prenantes. Selon les tenants de la première théorie, l'entreprise dispose d'une certaine marge de valeur, si elle a de bonnes performances financières, pour pouvoir investir dans le domaine social, ce qui améliore ces performances sociales, d'une part. D'autre part, il existe une forte corrélation entre les bonnes pratiques managériales et les bonnes performances sociales en améliorant les relations avec les parties prenantes. Par exemple, avoir une meilleure productivité grâce à une bonne gestion des ressources humaines, une bonne image de marque qui entraîne ainsi une fidélisation des clients... ; etc.

<sup>161</sup> En effet, la compétitivité est souvent identifiée avec des gains de marché. Elle peut devenir un indicateur de performance globale de l'entreprise. Spitzki (1995, p.53) parle de « capacité de compétitivité », qu'elle définit de la manière suivante : « *une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs* ».

L'engagement sociétal peut être bénéfique en termes d'amélioration de l'efficacité et de réduction des coûts. Il permet de retirer des bénéfices tangibles en termes de gains de productivité et de réduction des coûts, à travers des pratiques en matière de management environnemental, d'économie d'énergie, de politique ressources humaines novatrices constituées en investissements immatériels. Il améliore la performance de l'entreprise, ainsi que la productivité et le bien-être des employés de manière indirecte.

La mobilisation du personnel et des parties prenantes permet aussi la réduction des coûts sociaux et la création d'une dynamique de progrès. Il s'agit de suivre un système de management environnemental qui génère des économies de consommation d'énergie et d'eau, et qui optimise des matières premières, en réduisant les déchets produits et leur coût d'élimination. De ce fait, ces pratiques socialement responsables ont un effet positif et partiel sur la performance financière<sup>162</sup> de l'entreprise, en améliorant son efficacité et en réduisant ses coûts dans la mesure où les gains et les charges s'équilibrent mutuellement.

## **2-5 Réticences et freins perçus en matière de RSE**

En parallèle des bénéfices potentiels de la RSE, en termes d'économie d'énergie, d'efficacité et de position concurrentielle, il existe des réticences au niveau social et des freins opérationnels à la RSE en termes de faiblesse du dialogue social. Les résultats des entretiens ont révélé, en effet, deux principaux obstacles à l'engagement sociétal des entreprises sollicitées :

- Le manque de latitude financière
- Le manque de manœuvre des dirigeants en matière de RSE

### **2-5-1 Le manque de latitude financière**

Le manque de latitude financière constitue un des freins à l'engagement de ces entreprises en matière de RSE. C'est une démarche considérée coûteuse. La RSE engendre des coûts financiers qui détériorent à terme la rentabilité financière, ce qui présente un désavantage compétitif. L'investissement dans la RSE absorbe plus de ressources et génère des charges supplémentaires<sup>163</sup>. Pour certaines entreprises de l'échantillon, la RSE

---

<sup>162</sup> La performance financière est appréciée en termes de certains critères tels que le Chiffre d'Affaires, la valeur ajoutée, les parts de marché et le résultat net.

<sup>163</sup> D'autres études empiriques, évoquées dans la première partie de cette thèse, les résultats ont révélé que le lien est négatif entre l'engagement sociétal et la performance financière de l'entreprise. Cette hypothèse stipule que

ne crée pas de la valeur ajoutée, au contraire, elle peut constituer des contraintes techniques et organisationnelles, et générer des coûts d'adaptation supplémentaires. Néanmoins, la légitimité de l'entreprise peut être maintenue vis-à-vis des parties prenantes. Cependant, l'étude de ce résultat peut être permise par exemple en prenant en considération des variables comme la réduction des gaz à effet de serre, l'environnement, et le capital de l'entreprise.

Dans cette perspective, en s'engageant dans une démarche de responsabilité sociale, les dirigeants s'éloignent de leur objectif de maximisation de profits. Ce constat mentionné par les interviewés est affirmé par Drucker (1984, p.58) en soulignant que « *faire du profit est fondamentalement incompatibles avec la responsabilité de l'entreprise, la première responsabilité sociale de l'entreprise dans la future décennie est crée du capital, qui seul peut financer les emplois de demain*<sup>164</sup> » ainsi Friedman (1962, p.89) ajoute que « *l'entreprise n'a qu'une seule et unique responsabilité, utiliser ses ressources dans des activités appelées à accroître ses profits dès lorsqu'elle reste dans le cadre des règles du jeu*<sup>165</sup> ». Cet auteur (1970, p.11) considère « *aussi dangereux, pour les fondements mêmes de notre société libre, que l'acceptation par les dirigeants d'entreprises d'une conception de la responsabilité sociale autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires*<sup>166</sup> ».

Les entreprises interrogées distinguent quatre sources de dépenses : les dépenses engendrées par le mode de production<sup>167</sup>, les dépenses de formation, ou les prestations de conseil pour sensibiliser ou former le personnel de l'entreprise dans le but de leur conférer les savoirs-faires et l'expertise adéquats, les dépenses de certification et de labellisation réalisées par des organismes extérieurs accrédités (audits d'évaluation) et les dépenses de communication et de publicités qui constituent des postes budgétaires visant à promouvoir l'image de l'entreprise auprès de la communauté locale et des partenaires commerciaux. Il s'agit aussi des coûts des évolutions techniques ou stratégiques assimilées à des coûts de changement d'organisation, d'habitudes de travail, de méthodologie, et de culture d'entreprise. Ces coûts servent à la mise en œuvre d'une démarche d'éco-conception. Ils sont

---

les pratiques socialement responsables génèrent des coûts supplémentaires qui pourraient être la source d'un désavantage compétitif et qui détériore la rentabilité financière.

<sup>164</sup> Drucker P. , 1984, « The new meaning of corporate social responsibility », California Management Review, vol.XXVI, n°2, Winter, p.53-63

<sup>165</sup> Friedman, M.(1962), "Capitalism and freedom", The University of Chicago Press, p.89

<sup>166</sup> Friedman, M.(1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase Profits", New York Times Magazine, September, p.11

<sup>167</sup> En fonction du secteur d'activité, l'entreprise modifie son activité et /ou sa production. Par exemple, dans le but de réduire le niveau de production de l'entreprise, l'entreprise modifie l'équipement productif.

difficilement quantifiables. D'autres interrogés évoquent des sources de difficultés et d'obstacles liées à la mise en œuvre d'une démarche de RSE impliquant une vision à moyen et long terme et des investissements qui ne sont pas rentabilisés immédiatement.

#### **2-4-2 Le manque de manœuvre des dirigeants en matière de RSE**

Dans les petites et moyennes entreprises sollicitées, il s'agit souvent des difficultés relatives à dissocier le patrimoine professionnel du dirigeant de son patrimoine personnel. Certains interrogés emploient l'expression « entreprises familiales » et sont sensibles à l'éthique des affaires, par exemple en allouant des fonds au développement de démarches proactives pour des actions environnementales, sociales et sociétales. Par exemple ; l'importance du rôle joué par le dirigeant dans la PME en matière de perspectives de développement et de personnalisation de la gestion de la PME et le management responsable. En effet, le label ne reflète pas nécessairement l'engagement « de fond ». Cet engagement sociétal constitue une démarche volontaire fondée sur des accords ou des codes de conduite qui constituent des objectifs sur lesquels l'entreprise s'engage à se conformer en considérant leur engagement comme des actions volontaires<sup>168</sup>.

Les entreprises qui mènent des actions RSE ont toujours les moyens financiers de les mener. Par contre, la prise en compte des intérêts de certaines parties prenantes peut générer des résultats négatifs. Pour la plupart des répondants, cette démarche est considérée volontaire, et bénéfique, même en générant des coûts qui peuvent se transformer en investissement à moyen et long terme. La RSE constitue une démarche volontaire<sup>169</sup> qui n'est pas imposée par la loi, ou soumise à une responsabilité juridique. De ce fait, les entreprises ont une volonté explicite de dépasser les exigences réglementaires en matière environnementale et sociale. A cet égard, elles sont libres de définir leur champ d'actions, indépendamment des contraintes extérieures de l'Etat.

Contrairement à ce constat, un pourcentage important des répondants souligne que les pratiques socialement responsables génèrent des coûts (gestion des déchets, *reporting* sociétal,..) et des gains qui s'équilibrent en moyenne. Avec une gestion efficace des risques et

---

<sup>168</sup> Rappelons que la Commission Européenne, dans son livre vert, définit les démarches de responsabilité sociétale comme recouvrant « *ce que les entreprises réalisent volontairement dans les domaines environnemental et social dans le cadre de leurs relations commerciales avec leurs parties prenantes, une fois satisfaites leurs obligations légales* » (Commission de l'Union Européenne, 2001).

<sup>169</sup> Walton (1967) souligne également le caractère volontaire d'une démarche RSE.



des économies de ressources, l'entreprise réduit ses charges tout en ayant la capacité de générer des profits à moyen et long terme.

## **2-6 Synthèse des résultats de l'étude qualitative**

Les différences observées dans les pratiques des entreprises en matière de RSE peuvent être expliquées par plusieurs facteurs : la taille de l'échantillon, la disponibilité des ressources financières, notamment le degré d'ancrage territorial des entreprises en terme d'encastrement social et de liens économiques. Le maintien d'une image positive auprès des parties prenantes (consommateurs, médias) reste le principal objectif des entreprises labellisées. La démarche de RSE exige aussi avoir de bons employés, ou des employés plus qualifiés.

Pour chaque thématique, nous pouvons, en effet, conclure à plusieurs résultats des entretiens réalisés auprès des chefs et responsables des entreprises de l'échantillon.

### **▪ Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE**

Selon l'approche culturaliste qui soutient que le fonctionnement des organisations est influencé par la culture d'une société, les différences nationales ont une forte influence sur l'économie et la gestion à l'échelle nationale. Les entreprises interrogées estiment avoir un impact financier important généré de leurs pratiques sociales. Leurs stratégies s'adaptent à la « culture RSE locale ». En suivant des pratiques internationales standardisées, ces entreprises s'adaptent aux attentes et conditions particulières du pays, à savoir les spécificités des activités, des secteurs et des parties prenantes et des enjeux sociaux et environnementaux.

Cette stratégie reste liée à plusieurs facteurs : des facteurs globaux (normes et standards privés et dispositifs de régulation) au niveau institutionnel, des facteurs locaux (culture nationale et poids des parties prenantes) au niveau organisationnel (taille, stratégie, culture d'entreprise, structure et organisation, degré d'ancrage territorial, latitude financière), des facteurs sectoriels (le risque éthique, culture métier (isomorphisme), et au degré de rivalité. Il s'agit d'une politique reposant sur plusieurs critères : la transparence financière, le respect des droits humains, et des normes de travail, la politique environnementale de l'entreprise, la lutte contre la corruption, les pratiques commerciales équitables et

transparentes à l'égard des consommateurs, le transfert de technologies et de savoir-faire, et l'adoption de pratiques de concurrence loyale.

▪ **Actions menées et outils mobilisés en faveur de la RSE**

Au niveau sectoriel, les entreprises interviewées n'ont pas des pratiques de RSE homogènes et unifiées en raison de la variété qui existe entre les secteurs en matière d'exigence de responsabilité en s'engageant à réduire leurs externalités négatives. Ces pratiques de RSE varient selon les secteurs d'activité, qui sont en fonction des dispositifs institutionnels mondiaux.

En s'intéressant particulièrement aux spécificités marocaines, les pratiques des entreprises interviewées sont influencées par plusieurs facteurs en relation avec la culture de l'entreprise, son activité, son secteur, ses parties prenantes et ses enjeux sociaux et environnementaux. D'un point de vue organisationnel, cette démarche de RSE dépend des stratégies et des valeurs de l'entreprise, son mode de gestion, des valeurs et des croyances personnelles des managers.

En effet, il existe des différences quant aux facteurs favorisant l'engagement envers une démarche de RSE. Ces facteurs sont relatifs à des valeurs organisationnelles, à des attentes des partenaires financiers, à la possibilité d'améliorer la rentabilité financière et aux exigences des partenaires financiers.

La gestion des ressources humaines peut influencer positivement les attitudes et les comportements au travail, en termes d'efficacité organisationnelle<sup>170</sup>. La valorisation d'une culture de RSE passe par l'application des principes éthiques en milieu du travail, et par la communication des valeurs de la RSE en appréciant l'efficacité des pratiques dans ce domaine. Il s'agit aussi de renforcer les pratiques de développement des compétences, de flexibilité au travail et de santé et de sécurité au travail, ainsi que la gestion du changement pour pouvoir intégrer les valeurs de la RSE.

La performance sociale se trouve, en effet, liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères, à savoir, l'effectif, la structure, le mode de fonctionnement, la satisfaction et la mobilisation des salariés et la prévention et le traitement des risques sociaux

---

<sup>170</sup> De nombreuses recherches ont montré que les entreprises qui ont fait d'importants investissements dans la gestion de leurs ressources humaines ont obtenu des résultats importants par rapport à ceux des entreprises qui ont beaucoup moins investis dans ces ressources (Louarn et Wils, 2001).

par la composition des effectifs de l'organisation. Dans son rapport avec le travail et l'organisation, elle désigne la valeur ajoutée par la qualité de la main d'œuvre. Afin de se doter d'un avantage concurrentiel, l'entreprise s'engage à créer des conditions de développement optimal de son capital humain à travers le développement des compétences et du savoir-faire des employés. Les organisations dépendent aujourd'hui, de la mobilisation des employés afin d'assurer et de légitimer leur existence et de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Il faut également souligner l'importance du concept de mobilisation pour rendre compte des contributions positives des individus en milieu organisationnel. L'impact de la RSE sur la productivité du personnel<sup>171</sup> est estimé plus important. Il s'agit de la prise en compte des attentes de cette catégorie de parties prenantes en termes de dialogue social, de reconnaissance,... ; etc. En effet, les salariés, comme partie prenante clés de l'entreprise, peuvent constituer un levier de performance économique de l'entreprise. Ils sont plus performants, plus réceptifs et plus adaptables aux changements lorsqu'ils sont satisfaits de leurs conditions de travail (motivation, sensibilisation et formation des salariés, renforcement des capacités, adaptation et développement des compétences aux besoins de l'entreprise) avec une certaine visibilité vis-à-vis des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise.

L'évaluation et la reconnaissance des compétences des salariés<sup>172</sup> relèvent des pratiques sociales en améliorant l'employabilité des salariés<sup>173</sup> avec une meilleure équité. Ce résultat est expliqué par la mise en place des politiques de gestion des ressources humaines en matière de santé, sécurité, amélioration des conditions de travail, formation professionnelle et de participation des salariés aux décisions.

Il s'agit de répondre aux enjeux sociaux liés à l'amélioration des conditions de travail, la prévention de la santé-sécurité au travail, la formation des salariés, la valorisation des efforts fournis, le dialogue et l'écoute, la participation aux décisions, la variété des tâches

---

<sup>171</sup> La productivité du personnel dépend de l'industrie dans laquelle l'entreprise opère. Elle est mesurée par le ratio Chiffre d'Affaire par nombre d'employés ou frais de personnel par Chiffre d'Affaires

<sup>172</sup> Lorsque les salariés sont hautement motivés, ce résultat a une conséquence sur l'augmentation de la productivité.

<sup>173</sup> L'employabilité désigne la capacité d'un salarié à conserver ou à obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau.

accomplies par les salariés, la mise en place d'horaires choisis, et la prévention de la discrimination.

Comme le soulignent Cultieux et Swaen (2001), les stratégies de l'entreprise « *tendent d'intégrer au fur et à mesure les exigences sociales de leur environnement pour rendre compte de leurs efforts et favoriser leur image* ». Généralement, le volet de communication est pris en compte par les entreprises pour pouvoir valoriser leurs pratiques responsables. En particulier, la communication interne qui se situe à deux niveaux. Le premier est rationnel qui repose sur la connaissance et l'explication des objectifs de l'entreprise et le deuxième est émotionnel qui consiste à créer un sentiment de fierté et d'appartenance. L'investissement dans la RSE joue un rôle plus important dans la communication interne. Cette dernière peut avoir un impact direct et positif sur le résultat de l'entreprise, à savoir : de nouveaux accrus de satisfaction et de fidélité des clients, l'amélioration de la réputation de l'entreprise, de la marque et du produit, l'augmentation de la motivation et de la productivité du personnel, de meilleures relations avec la communauté locale et les pouvoirs publics.

L'entreprise peut constituer un lieu qui génère de nombreux conflits : soit des conflits individuels (conflits entre salariés ou collaborateurs,... ; etc) ou collectifs (portant sur l'organisation du travail ou des rémunérations, discrimination,...). Dans cette optique, l'implication du personnel<sup>174</sup> dépend de plusieurs critères tels que le développement des compétences, le niveau de satisfaction, la réponse aux attentes individuelles, le style de leadership, la reconnaissance et la récompense et la formation.

#### ▪ **Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE**

Certains des interviewés distinguent entre des motivations financières en considérant la RSE comme un moyen d'accroître la performance de l'entreprise, des motivations déontologiques en respectant les critères éthiques, et consequentialistes en incitant aux bonnes pratiques RSE proactives qui peuvent améliorer la productivité des salariés à travers différents canaux.

Il serait de plus en plus avantageux pour les entreprises d'adopter une démarche de RSE pour des fins de compétitivité, dans l'objectif d'être meilleure que ses concurrents dans

---

<sup>174</sup> L'implication du personnel désigne l'importance accordée par le personnel au travail. Elle dépend des facteurs suivants : la communication interne, la reconnaissance, la formation, l'intégration, l'évolution professionnelle, les conditions de travail, les valeurs de l'association.

ce domaine. En effet, l'entreprise s'engage socialement en se basant sur différentes motivations d'ordre stratégique et d'autres à caractère altruiste. Il s'agit aussi des motifs économiques et des motifs moraux. Cette stratégie permet d'augmenter et d'améliorer les relations entre les diverses parties prenantes, ce qui sert à réduire le risque. Par conséquent, cette démarche de RSE à une valeur stratégique de plus en plus reconnue.

Il existe une relation positive entre la responsabilité sociale et la compétitivité<sup>175</sup> de l'entreprise. Les entreprises interrogées cherchent à se doter d'avantages concurrentiels pour survivre aux conditions du nouvel environnement économique international. L'intensification de la concurrence les incite à chercher d'autres atouts supplémentaires, originaux et nouveaux pour pouvoir se démarquer de leurs concurrents<sup>176</sup>.

L'amélioration de la performance financière constitue la première motivation des entreprises interrogées en visant à déployer des actions innovantes intégrées à la chaîne de valeur. Dans ce sens, la RSE peut être un véritable levier de performance pour ces structures. Elle constitue un moyen d'amélioration de l'efficacité économique, financière et sociale de l'entreprise, de la compétitivité, et des profits à long terme. C'est un facteur de pérennité<sup>177</sup> pour l'entreprise permettant de préserver la valeur de ses actifs, en maîtrisant ses risques. Cette démarche permet la réduction des coûts grâce aux économies des ressources et des moyens par une gestion efficace et par conséquent une diminution des charges.

C'est aussi un facteur de modernisation et d'innovation technologique, managériale ou sociale. Il s'agit d'adapter le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise à une demande croissante des clients et des consommateurs. L'objectif est d'avoir l'efficacité dans la maîtrise des risques environnementaux, juridiques, financiers, sociaux ou d'image. Il s'agit d'un moyen qui rassure les investisseurs et les partenaires financiers.

Cette démarche permet de sécuriser la chaîne d'approvisionnement. C'est un moyen de rapprocher l'entreprise de ses collaborateurs et de les motiver en répondant à leurs attentes en tant que citoyens, en matière d'environnement et du social. Cette stratégie participe

---

<sup>175</sup> La compétitivité des entreprises signifie sa capacité à faire face à la concurrence des autres entreprises, tant nationales qu'étrangères.

<sup>176</sup> Des études empiriques ont montré que la gestion des ressources humaines pour représenter un avantage durable pour les entreprises (Huselid (1995), Mac duffie (1995), Pfeffer (1994), Schuler et Mac Milan (1984), Ulrich (1991), Harch et Dyer (2004).

<sup>177</sup> La productivité du personnel dépend de l'industrie dans laquelle l'entreprise opère. Elle est mesurée par le ratio chiffre d'affaire par nombre d'employés ou frais de personnel par chiffre d'affaires.

également au renforcement de la cohésion au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une réponse à la crise de confiance et aux interrogations sur la gouvernance et un moyen de rapprocher l'entreprise des territoires sur lesquels elles opèrent et son insertion dans son tissu économique local. Ce constat peut être expliqué, en premier lieu, par le renforcement de l'image et la réputation de l'entreprise responsable socialement. En deuxième lieu, l'impact est relatif à l'avantage concurrentiel et compétitif en adoptant de telle démarche.

Cet engagement permet d'avoir un avantage commercial face aux concurrents et d'optimiser la chaîne d'approvisionnement. Avec une bonne gestion des risques environnementaux, sociaux, juridiques et économiques, c'est un meilleur moyen de mobiliser le personnel et de renforcer la réputation et l'image de l'entreprise.

En effet, la RSE contribue à la création de la valeur de l'entreprise en améliorant l'efficacité des opérateurs et des relations avec la communauté des investisseurs et des employés<sup>178</sup>. Un bon positionnement de l'entreprise avec une bonne gestion du personnel basée sur la communication peut permettre d'apporter des offres d'appels. La mise en place de nouveaux modes de management et de communication issus de la RSE au sein de l'entreprise permet de générer des opportunités offertes par les marchés sensibles à la RSE, ainsi que de contribuer à des économies.

Il s'agit d'une relation simultanée et interactive impliquant un effet d'entraînement qui crée à la fois des valeurs financières et sociales en faisant référence aux entreprises de grandes tailles qui s'engagent dans de telles pratiques en ayant les moyens financiers pour pouvoir supporter les charges en parallèle (réduction du gaz à effet de serre, environnement, capital humain, sécurité).

L'engagement sociétal a un effet plus important sur la réduction du nombre des conflits individuels. Ce qui peut être expliqué par la mise en place d'une politique de ressource humaine basée sur un climat social valorisant le travail du personnel en termes de reconnaissance, de rémunération et de non discrimination<sup>179</sup>. L'adoption d'une stratégie de RSE peut être la source de la réduction des conflits collectifs. Ce qui se répercute

---

<sup>178</sup> L'amélioration des relations avec les employés en termes de recrutement, de motivation, d'apprentissage, d'innovation et de productivité.

<sup>179</sup> En droit du travail, la discrimination est le traitement inégal et défavorable appliqué à certaines personnes en raison notamment, de leur origine, de leur nom, de leur sexe, de leur apparence physique ou de leur appartenance à un mouvement philosophique, syndical ou politique

positivement sur la réputation et l'image de l'entreprise en matière de bonne gestion des ressources humaines.

L'impact de la RSE sur le compte de résultat de l'entreprise, en se référant à différents indicateurs financiers<sup>180</sup>, se manifeste par l'amélioration des ventes ainsi que de la marge. Aujourd'hui, les résultats économiques des entreprises dépendent à la fois des stratégies de maximisation des profits ainsi que de la prise en compte des pratiques en termes de protection de l'environnement et de promotion de la RSE. Les investissements réalisés dans le cadre de la sécurité au travail sont intéressants sur le plan éthique, économique et comptable. Cette démarche génère des retours en termes d'augmentation du Chiffre d'Affaires<sup>181</sup> et de réduction des coûts et des risques qui sont des coûts probables différés.

#### ▪ **Réticences et freins perçus en matière de RSE**

La majorité des interviewés ont évoqué des freins liés essentiellement au manque de latitude financière et de manœuvre de dirigeants en matière financière. D'autres réticences associées à l'influence des parties prenantes, aux caractéristiques organisationnelles et à l'accès aux ressources, aux valeurs et aux connaissances du dirigeant. Contrairement à d'autres interrogés qui ne trouvent aucun obstacle en investissant dans une démarche de responsabilité sociale.

---

<sup>180</sup> Un indicateur financier est un ensemble de ratios utilisés pour connaître l'état de la santé financière de l'entreprise. Il peut s'agir de la solvabilité ou encore de la croissance de l'activité. Ces indicateurs financiers permettent de comparer les performances d'une entreprise par rapport à son secteur d'activités.

<sup>181</sup> Le Chiffre d'Affaires désigne le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il reflète l'importance économique d'une entreprise et correspond à la somme des ventes de marchandises, de produits fabriqués, des prestations de services et des produits des activités annexes.

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/chiffre-affaires.htm>

Tableau N°62 : Synthèse des résultats de l'analyse du contenu thématique

Thématiques	Synthèse des résultats de l'analyse du contenu
<b>Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE</b>	<p>La Responsabilité Sociale de chaque entreprise est définie selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La culture RSE locale.</li> <li>-Les valeurs du dirigeant</li> <li>-Un acte volontaire qui fait partie intégrante du système économique et social</li> <li>-Selon le niveau local d'industrialisation, les entreprises répondent à des attentes différentes.</li> <li>-Pratiques internationales standardisées qui s'adaptent aux attentes et conditions particulières du pays, à savoir les spécificités des activités, des secteurs, des parties prenantes et des enjeux sociaux et environnementaux.</li> </ul> <p>La définition de la démarche dépend de plusieurs facteurs :</p> <p><b>Facteurs globaux</b> (normes et standards privés et dispositifs de régulation au niveau institutionnel)</p> <p><b>Facteurs locaux</b> (culture nationale et poids des parties prenantes)</p> <p><b>Le niveau organisationnel</b> (taille, stratégie, culture d'entreprise, structure et organisation, degré d'ancrage territorial, latitude financière)</p> <p><b>Facteurs sectoriels</b> (le risque éthique, culture métier (isomorphisme) et le degré de rivalité).</p> <p>Il s'agit d'une politique reposant sur plusieurs critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La transparence financière,</li> <li>-Le respect des droits humains, et des normes de travail.</li> <li>-La politique environnementale de l'entreprise.</li> </ul>



	<p>-La lutte contre la corruption.</p> <p>-Les pratiques commerciales équitables et transparentes à l'égard des consommateurs, le transfert de technologies et de savoir-faire, et l'adoption de pratiques de concurrence loyale.</p>
<b>Actions menées et outils mobilisés</b>	<p>-Variété de pratiques sociétales selon les secteurs d'activité.</p> <p>- La taille de l'entreprise et la disponibilité des moyens financiers jouent un rôle important dans les pratiques de RSE.</p> <p><b>-Les pratiques des entreprises interviewées sont influencées par plusieurs facteurs :</b></p> <p><b>-La culture de l'entreprise,</b></p> <p><b>-L'activité</b></p> <p><b>-Le secteur</b></p> <p><b>-Les parties prenantes et leurs enjeux sociaux et environnementaux.</b></p> <p>D'un point de vue organisationnel, cette démarche de RSE dépend de plusieurs paramètres :</p> <p><b>-Les Stratégies et valeurs de l'entreprise,</b></p> <p><b>-Le mode de gestion</b></p> <p><b>-Les valeurs et croyances personnelles des managers</b></p> <p><b>- La culture de l'entreprise.</b></p> <p>Il existe des différences quant aux facteurs favorisant l'engagement envers une démarche de RSE. Ces facteurs relatifs aux :</p> <p><b>-Valeurs organisationnelles</b></p> <p><b>-Attentes des partenaires financiers,</b></p> <p><b>-A la possibilité d'améliorer la rentabilité financière.</b></p> <p><b>-Exigences des partenaires financiers.</b></p> <p><b>-Développement des compétences</b></p> <p><b>-Niveau de satisfaction,</b></p> <p><b>-La réponse aux attentes individuelles,</b></p>

	<p><b>-Style de leadership,</b></p> <p><b>-La reconnaissance et la récompense</b></p> <p><b>-La formation.</b></p>
<b>Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE</b>	<p><b>Motivations :</b></p> <p><b>-Motivations financières</b> (en considérant la RSE comme un moyen d'accroître la performance de l'entreprise)</p> <p><b>-Motivations déontologiques</b> en respectant les critères éthiques,</p> <p><b>-Motivations consequentialistes</b> en incitant aux bonnes pratiques RSE proactives qui peuvent améliorer la productivité des salariés à travers différents canaux.</p> <p><b>-Différentes motivations d'ordre stratégique</b></p> <p><b>-D'autres à caractère altruiste.</b> Il s'agit aussi des :</p> <p><b>- Motifs économiques</b></p> <p><b>-Motifs moraux :</b> cette stratégie permet d'augmenter et d'améliorer les relations entre les diverses parties prenantes, ce qui sert à réduire le risque. Par conséquent, cette démarche de RSE a une valeur stratégique de plus en plus reconnue.</p> <p><b>Avantages :</b></p> <p><b>Amélioration de la performance financière</b></p> <p>Les entreprises cherchent à se doter d'avantages concurrentiels pour survivre aux conditions du nouvel environnement économique international :</p> <p>-La RSE peut être un véritable levier de performance pour ces structures.</p> <p>-Un moyen d'amélioration de l'efficacité économique, financière et sociale de l'entreprise, de la compétitivité, et des profits à long terme.</p> <p>-Un facteur de pérennité pour l'entreprise permettant de préserver la valeur de ses actifs, en maîtrisant ses risques.</p> <p>-Une démarche qui permet la réduction des</p>

	<p>coûts grâce aux économies des ressources et des moyens par une gestion efficace et par conséquent une diminution des charges.</p> <p>-Un facteur de modernisation et d'innovation technologique, managériale ou sociale.</p> <p>-Un moyen qui rassure les investisseurs et les partenaires financiers.</p> <p>-Une source de réduction des conflits collectifs. Ce qui se répercute positivement sur la réputation et l'image de l'entreprise en matière de bonne gestion des ressources humaines.</p> <p>- Un moyen de rapprocher l'entreprise de ses collaborateurs et de les motiver en répondant à leurs attentes en tant que citoyens, en matière d'environnement et du social.</p>
<b>Réticences et freins perçus en matière de RSE</b>	<p><b>-Le manque de latitude financière</b></p> <p>L'investissement dans la RSE absorbent plus de moyens financiers et génèrent des dépenses supplémentaires :</p> <p><b>-Les dépenses engendrées par le mode de production.</b></p> <p><b>-Les dépenses de formation</b>, ou les prestations de conseil (pour sensibiliser ou former le personnel de l'entreprise dans le but de leur conférer les savoirs-faires et l'expertise adéquats.</p> <p><b>-Les dépenses de certification</b> et de labellisation réalisées par des organismes extérieurs accrédités (audits d'évaluation).</p> <p><b>-Les dépenses de communication et de publicités</b> qui constituent des postes budgétaires visant à promouvoir l'image de l'entreprise auprès de la communauté locale et des partenaires commerciaux. Il s'agit aussi :</p> <p><b>-Des coûts des évolutions techniques ou stratégiques assimilées.</b></p> <p><b>-Des coûts de changement d'organisation, d'habitudes de travail, de méthodologie, et de culture d'entreprise.</b></p>

	<p><b>-Sources de difficultés et d'obstacles liées à la mise en œuvre d'une démarche de RSE</b> impliquant une vision à moyen long terme et des investissements qui ne sont pas rentabilisés immédiatement.</p> <p><b>Le manque de manœuvre des dirigeants en matière de RSE</b></p> <p>Dans les petites et moyennes entreprises sollicitées, il s'agit souvent des difficultés relatives à dissocier le patrimoine professionnel du dirigeant de son patrimoine personnel.</p>
--	---

Ainsi, les résultats des entretiens réalisés sont liés aux caractéristiques des dirigeants<sup>182</sup> en matière de valeurs, d'ancienneté (volets sociaux de RSE) et de pouvoir d'information et d'influence. Ils sont associés aussi aux caractéristiques de l'environnement, en termes d'innovation et de création d'un avantage concurrentiel et en termes de pressions institutionnelles et de l'entreprise, à savoir, son système de gouvernance interne, sa culture et son éthique.

Dans cette étude qualitative, il s'agit de soulever plusieurs limites méthodologiques<sup>183</sup>. La première limite relative à l'analyse du contenu thématique qui a été effectuée manuellement<sup>184</sup>. Une autre limite est liée à la subjectivité contenue dans les entretiens réalisés et à leur nombre limité. Dans cette perspective et afin de limiter ce risque, nous avons utilisé des guides d'entretiens adaptés aux répondants.

Cette section a été dédiée à la discussion des résultats de l'étude qualitative pour déceler les avantages et les freins en matière de RSE auprès des entreprises labellisées RSE au Maroc. Rappelons que notre objectif était d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE. En conclusion, et conformément aux études antérieures (Orlitzky et al, 2003), les résultats dégagés de cette étude permettent de se

<sup>182</sup> Certains dirigeants considèrent que la RSE est assimilée à la valorisation des dimensions : économique, sociale et écologique.

<sup>183</sup> Une visée descriptive et interprétative avec un risque de projets sémantiques.

<sup>184</sup> Selon une démarche manuelle (découpage et regroupement de passages textuels), cette méthode nous a permis de procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement à l'examen discursif des thématiques abordées dans le texte. Dans ce cadre, il existe des logiciels différents d'analyse de données textuelles : Nvivo7 (QSR) et Lexica (Le Sphinx).

prononcer sur des conclusions. Cet engagement semble être déterminé plus par des facteurs institutionnels (structure de propriété, secteur d'activité, partenariat) et organisationnels (taille, l'âge, innovation, performance économique) et individuels (genre, âge, éducation). Les avantages et les freins perçus de cet engagement sont principalement en matière d'image et de réputation de l'entreprise. Le manque de latitude financière et de manœuvre des dirigeants en matière de RSE

De telles conclusions sont probablement liées à la taille réduite de notre échantillon dans la mesure où une même démarche effectuée sur un plus grand nombre d'entreprises permettrait peut-être des résultats différents.

### Conclusion du chapitre IV

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons présenté les différents résultats, issus de l'étude quantitative (enquête) et qualitative (entretiens), menée auprès des entreprises labellisées au Maroc. Les outils mobilisés pour interpréter ces résultats sont la Classification Hiérarchique Ascendante dans le cas du questionnaire et l'analyse du contenu des interviews.

A l'issue de l'analyse quantitative, nous pouvons conclure que les résultats obtenus révèlent que le **degré de connaissance et la posture managériale** en matière de RSE des entreprises enquêtées dépendent en grande partie des caractéristiques particulières du système économique et social marocain ce qui influence la performance sociale des entreprises opérant dans ce contexte. La démarche de RSE reste un acte volontaire de la part de l'entreprise. Il s'agit des pratiques managériales en matière de ressources humaines, motivation du personnel, gestion des conflits... L'analyse du contenu thématique complète ces informations en montrant l'importance des valeurs du dirigeant dans la définition de la politique de responsabilité sociale de chaque entreprise.

Concernant **la thématique des actions menées et des outils mobilisés**, et d'après l'analyse de l'enquête, la RSE se trouve corrélée avec sa performance financière. Un niveau plus élevé de la performance financière permet l'engagement sociétal dans la mesure où les grandes entreprises disposent de moyens pour supporter les coûts engendrés par cette démarche. La satisfaction des attentes des parties prenantes produit des coûts moins élevés et/ou des gains permettant à l'entreprise de consacrer plus de fonds pour améliorer la situation sociale des salariés, notamment pour contribuer à son environnement social externe. Il s'agit de donner une position stratégique à cette catégorie et à l'impliquer dans les décisions globales de l'entreprise en assurant une sécurité d'emploi, un échange et un dialogue social. Ce qui est constaté par les résultats des interviews.

Cependant, il est important de souligner que les résultats de l'enquête et des interviews montrent que **les réticences et les freins** en matière de RSE sont en termes de manque de latitude financière, dans la mesure où les exigences sociales génèrent des charges et des coûts importants, et de manque de manœuvre des dirigeants en matière de RSE.

Dans le cas des résultats de l'enquête, **les motivations et les avantages de la RSE** sont, principalement, en matière d'image et de réputation de l'entreprise, et d'avantage concurrentiel où l'argent investi au niveau social sera de nouveau réinvesti au niveau

financier. La satisfaction des besoins et attentes des salariés (cadre de travail, niveau de vie, motivation) augmente la production et la productivité du personnel permettant, ainsi, d'améliorer la performance financière.

## **Conclusion de la Deuxième partie**

La deuxième partie de cette thèse a porté sur l'analyse empirique des motivations et freins à l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc. Pour ce faire, nous avons consacré cette partie à la présentation de la méthodologie adoptée, à la description de l'échantillon et à la discussion des résultats obtenus pour répondre à notre problématique. La synthèse des principaux résultats permet de conclure que l'adoption de la RSE par les entreprises labellisées RSE au Maroc répond à un premier besoin qui est le besoin de l'entreprise de se légitimer et de s'institutionnaliser. En effet, la mise en place des pratiques managériales orientées RSE répond à plusieurs contraintes et facteurs liés par exemple au capital réputationnel de l'entreprise. Ce choix peut être expliqué par la recherche d'un avantage compétitif potentiel à travers l'utilisation de compétences rares et spécifiques. La responsabilité sociale est considérée, pour la plupart des entreprises de notre échantillon, comme une ressource et une compétence qui influence positivement la performance financière de l'entreprise engagée socialement.

Les entreprises enquêtées et leur degré de connaissance en matière de RSE dépendent, en effet, des critères globaux (normes et standards au niveau institutionnel), locaux (culture national, et poids des parties prenantes, organisationnels (taille, stratégie et structure) et sectoriels (le risque éthique,...etc). Leurs pratiques sont influencées par plusieurs facteurs à savoir : la culture de l'entreprise, le secteur d'activité, les attentes des parties prenantes et leurs enjeux, la stratégie et les valeurs de l'entreprise et son mode de gestion. Ces entreprises sont motivées par des avantages d'ordre financier, déontologique et stratégique. Néanmoins, elles sont confrontées à des freins et réticences en matière des dépenses de formation, de certification, de communication, de mise en œuvre d'une démarche de RSE, des coûts des évolutions techniques ou stratégiques assimilées, des coûts de changements d'organisation, d'habitude de travail, de méthodologie, et de culture d'entreprise et des évolutions techniques ou stratégiques assimilés...etc., en plus du manque de latitude financière et de manœuvre des dirigeants en terme de RSE.

Cependant, notre étude souffre de certaines limites, notamment concernant la méthodologie adoptée, le nombre limité des entreprises enquêtées et des entretiens conduits, ainsi que les outils statistiques utilisés pour analyser et interpréter les résultats.



## CONCLUSION GENERALE

L'objectif de notre recherche était d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc. Il s'agit de mettre l'accent sur les avantages et les freins liés à cette démarche. Il est important de rappeler que les pratiques managériales des entreprises de l'échantillon, en matière de RSE, sont assez récentes.

Au début de cette thèse nous nous sommes posés la problématique suivante :

**Quels sont les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE ?**

Pour répondre à cette interrogation, nous avons mobilisé une revue de littérature relative aux principaux courants traitant les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises. Sur le plan empirique, nous avons utilisé d'une manière conjointe deux approches (qualitative et quantitative) qui nous ont permis de construire une revue de littérature quant aux avantages et inconvénients perçus par les entreprises suivant cette démarche dans le contexte marocain. Il s'agit de mettre en place une méthodologie de recherche mixte, à savoir une étude quantitative complétée par une autre qualitative, tout en suivant le courant du positivisme modéré voir aménagé en se référant à plusieurs courants. Cette méthodologie nous a permis d'analyser, à la fois l'enquête et les entretiens réalisés dont le but d'étudier les bénéfices et les freins à l'engagement sociétal de ces entreprises. Les résultats montrent que dans la majorité des cas cette démarche est bénéfique.

De cette recherche peut émerger la thèse suivante :

**Les entreprises labellisées au Maroc répondent à plusieurs contraintes, notamment le besoin de ces entreprises de se légitimer et de s'institutionnaliser. Par ailleurs, leur engagement est considéré bénéfique en termes d'image et de réputation. C'est un investissement à moyen et long terme qui s'inscrit dans une approche gagnant-gagnant. Cependant, sur plus de 11000 entreprises, seulement 60 entreprises sont labellisées sur une période<sup>185</sup> de 2007 jusqu'au 2014. Ce qui peut être expliqué par le cadre réglementaire et normatif en vigueur, la taille de l'entreprise et ses objectifs prioritaires.**

---

<sup>185</sup> Il s'agit de la période du 29/10/2007 jusqu'au 27/5/2014

## 1. Principaux résultats de la thèse :

Une synthèse rapide des résultats de la thèse nous amène à présenter les conclusions suivantes :

Au début de cette thèse nous avons présenté plusieurs travaux théoriques qui ont étudié la RSE en matière d'avantages et d'inconvénients. Grace à une étude menée auprès de 60 entreprises marocaines labellisées RSE, nous avons pu présenter une synthèse des réalités que recouvre la RSE dans le contexte de pays émergents. En effet, nous avons cherché à analyser les déterminants de l'engagement sociétal de ces entreprises en visant à identifier les avantages et les freins à cette démarche. L'analyse des données collectées auprès de ces entreprises, nous a inspiré deux principales conclusions :

**La première conclusion** est issue d'une analyse descriptive ayant pour objectif de retracer les grandes tendances observées sur notre échantillon :

Les entreprises marocaines labellisées RSE ont une meilleure connaissance des instruments et principes de la RSE comme les normes de certification sociale ou environnementale (ISO 14001), et les labels (le label de la CGEM). La majorité de ces entreprises ne font aucune distinction entre leurs parties prenantes en termes d'implication dans la stratégie de la firme en matière de RSE. Elles définissent la RSE comme un engagement volontaire de prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux et l'encadrement normatif de cette démarche est plus à la charge des branches ou associations professionnelles. En effet, la protection de l'environnement constitue le principal facteur d'engagement de ces entreprises. Ces dernières privilégient dans l'application de certaines normes de Responsabilité Sociale, l'adoption d'un code de conduite et d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés, l'audit social et /ou environnemental, la certification sociale et /ou environnementale et l'investissement socialement responsable. Elles formalisent leur politique de RSE dans un document et les ressources humaines jouent un rôle important dans la prise en charge du contrôle de la politique RSE en plus de la possession d'un mécanisme d'audit interne et externe.

Les freins à cet engagement sociétal sont limités à l'impact de l'environnement international, caractérisé par la récente crise financière internationale, sur la stratégie de la RSE qui est estimé négatif par certaines entreprises, et expliqué par l'insuffisance de moyens financiers. La plupart des entreprises enquêtées perçoivent les avantages de la RSE relatifs à une interaction positive entre cette démarche et la compétitivité de l'entreprise. Cet

engagement est considéré comme un facteur de performance de l'entreprise dans la mesure où cette démarche constitue une valeur éthique internationale et le vrai domaine de rivalité à l'échelle internationale. Nombreuses sont les entreprises enquêtées estimant être performantes et responsable socialement.

**La deuxième conclusion** est issue d'une analyse typologique visant à identifier des classes de répondants qui partagent une conception commune en matière de RSE. Dans notre étude, nous avons pu identifier deux classes d'entreprises. Le critère de différenciation révélé par les résultats de l'étude concerne premièrement la variable nominale du secteur d'activité. Le deuxième critère de différenciation se trouve associé aux variables numériques dont l'engagement sociétal dépend du secteur d'activité, du degré de connaissance, des actions menées et outils mobilisés et des avantages et motivations en matière de RSE.

Notre étude a été, en effet, complétée par une analyse du contenu thématique des entretiens réalisés auprès de onze chefs et responsables d'entreprises. Les résultats ont montré que le degré de connaissance de la RSE et la posture managériale des dirigeants en matière de RSE dépend, en grande partie, des valeurs des dirigeants et de la culture sociale de l'entreprise. La taille de l'entreprise et la disponibilité des moyens financiers jouent un rôle déterminant dans les actions menées, notamment comme outils mobilisés pour cette démarche.

Les réticences et les freins à cet engagement sont principalement le manque de latitude financière et aussi le manque de manœuvre des dirigeants en matière de RSE. Concernant les motivations et avantages perçus en faveur de la RSE, l'objectif des entreprises interviewées est le renforcement de leur image et de leur réputation. Cette démarche est considérée comme un investissement rentable qui permet de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Dans le cas de notre étude, nous avons trouvé que ce rapport est positif, dans la mesure où cette relation est considérée bénéfique en termes d'investissement à moyen et long terme, notamment, en matière de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité. Les conclusions discutées dans ce travail montrent également que l'engagement sociétal des entreprises étudiées s'oriente d'avantage vers la valorisation de l'image et la réputation de l'entreprise, qui par conséquent sert à la communication.

En raison de la faible taille de l'échantillon retenu (60 entreprises), durant la période d'étude<sup>186</sup>, notre recherche revêt un caractère exploratoire. Ce qui peut indiquer que la plupart des entreprises labellisées au Maroc s'orientent vers une démarche de Responsabilité Sociale en vue de renforcer leur réputation et leur image. Leur choix de s'engager dans telle démarche s'explique, d'abord, par la recherche d'un avantage compétitif potentiel et ensuite par l'intérêt accordé à l'aspect social qui est relativement faible.

A la lumière de l'analyse menée, nous pouvons conclure que les pratiques de la RSE varient selon les pays, les secteurs et les entreprises. Ces pratiques sont influencées par des facteurs globaux (normes et standards privés, dispositifs de régulation, ...), des facteurs locaux (attentes en termes de RSE, poids des parties prenantes, dispositifs de régulation, culture nationale), des facteurs organisationnels (taille, stratégies, culture d'entreprise, structure, organisation, degré d'ancrage territorial, latitude financière) et des facteurs structurels (degré de risque image, importance des impacts visibles sur le Triple Bottom Line, degré de rivalité, culture métier (et isomorphisme), poids des parties prenantes de l'entreprise).

## **2. Les apports de la recherche**

Les apports de notre recherche sont en nombre de trois : les apports théoriques, les apports méthodologiques, et les apports managériaux.

### **2.1 Les apports théoriques**

Au regard de la théorie existante et des travaux de recherche portant sur les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises, cette thèse présente plusieurs apports. Le recours à une méthodologie mixte basée sur une enquête et des entretiens, suggérées dans la littérature et visant à appréhender cette démarche de RSE, peut être considéré comme un apport supplémentaire de notre recherche. En effet, la première partie présente une synthèse des différentes propositions théoriques.

### **2.2 Les apports méthodologiques**

Notre travail de recherche présente un certain nombre d'avancées méthodologiques et empiriques. L'utilisation conjointe des deux méthodes de recherche, à savoir le questionnaire et les entretiens, peut être considérée comme le principal apport méthodologique. Cette méthode mixte utilisée peut témoigner de l'originalité de cette recherche. Nous pouvons

---

<sup>186</sup> D'Avril 2012 jusqu'au Mai 2014

mentionner, également, le choix des méthodes statistiques appropriés où le recours à la méthode de Classification Hiérarchique Ascendante complétée par l'analyse du contenu thématique.

### **2.3 Les apports managériaux**

D'un point de vue managérial, cette recherche peut aboutir à plusieurs enseignements, tant pour les managers d'entreprises, que pour les consultants en organisation. Un gestionnaire peut trouver des pratiques innovantes, différenciées et hétérogènes en matière de responsabilité sociale, notamment en intégrant de nouvelles préoccupations organisationnelles dans le management des entreprises, ainsi que de nouvelles normes organisationnelles. Cette étude peut intéresser plusieurs acteurs, notamment les entreprises, en général, et les entreprises suivant une démarche de responsabilité sociale, en particulier. Les agences de notation sont aussi concernées, dans la mesure où cette recherche peut aider à la réflexion sur le système de notation sociétale au Maroc. Parmi ces implications managériales, nous pouvons citer celles relatives à la promotion de la RSE par les différents acteurs concernés tels que l'Etat, le secteur privé, et les ONG. Par exemple, l'incitation fiscale publique favorable au développement écologique et social, et l'octroi d'un soutien financier public aux ONG spécialisées dans le développement durable. Parmi les déterminants qui pourraient influencer la décision d'engagement de ces différents acteurs figurent le rôle joué par la prise de conscience par les générations futures des conséquences générées par les grandes catastrophes sociales et écologiques à venir, l'intégration des questions éthiques dans l'enseignement sur la base des changements au niveau comportementale attendus de tous les acteurs et le rôle de la coopération dans le développement des synergies entre les différentes parties prenantes.

Il serait aussi intéressant de mesurer l'évolution de l'implication des firmes en matière de RSE étalée sur plusieurs années et de comprendre pourquoi les firmes les plus performantes socialement sont également les plus profitables. Il s'agit de développer un vaste programme de recherche visant à mettre en évidence l'écart potentiel existant entre les attentes de la collectivité locale et ses parties prenantes et les firmes estimant ayant un comportement socialement et environnementalement responsable en matière d'implication. Dans l'objectif de faciliter la collaboration entre firmes, autorités locales et société civile en visant à étudier la meilleure manière de concilier performance financière et performance sociale et environnementale d'une activité économique, le but est de proposer une structure comme l'Observatoire Nationale de la RSE par exemple.

### **3. Les limites et perspectives de recherche**

Notre recherche souffre de certaines limites associées à la méthodologie adoptée. Le nombre limité des enquêtes et des entretiens réalisés ne permet pas une généralisation des résultats apportés aux avantages et inconvénients de l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc.

Plusieurs pistes peuvent être envisagées pour poursuivre ce travail de recherche. Tout d'abord, il convient de traiter notre problématique en visant à la fois les entreprises labellisées et non labellisées, à savoir une étude comparative entre ces deux types d'entreprise en termes de valeur ajoutée. Ensuite, il serait aussi intéressant de diagnostiquer la démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans le contexte des deux pays émergents. Des réflexions peuvent être de la part des professionnels ou des académiques dont l'objectif est de décrire les pratiques RSE les plus performantes.

Il s'agit aussi de tester les conclusions et les propositions de cette recherche dans d'autres échantillons d'entreprises, de différentes tailles et appartenant à des activités hétérogènes. Aussi, parmi les perspectives de cette recherche est le social Business, ou l'investissement dans le domaine social, qui est considéré comme une nouvelle tendance stratégique pour la durabilité et la pérennité de l'entreprise.

## *Références bibliographiques*

### *A*

- Abott, W.E et Monsen, R.J. (1979), "On The measurement of Corporate Social Responsibility: Self Reported Disclosures as a Metheid of Measuring Coprporate Social Involvement", *Academy of Management Journal*, 22: 3, 501-515.
- Abreu, R., David, F. et Crowther, D. (2005), "Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behavior", *Corporate Governance*, 5, 3-18.
- ACFCI (2006), « *La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/ RSE) par les PME-PMI* », octobre.
- Ackerman, R.W. (1973), "How Companies Respond to Social Demands?" *Harvard Business Review*, July-August, pp. 88-98.
- Acquier, A. et Aggeri, F. (2008a), « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) », *Management International*, 12/2.
- Acquier, A. et Aggeri, F. (2008b), « La responsabilité sociale des entreprises: une généalogie de la pensée managériale », *Revue Française de Gestion*.
- Adams, M. et Hardwick, P. (1998), "An analysis of corporate donations: United Kingdom evidence", *Journal of Management Studies*, 35, 641-654.
- Agbodan, M.M. et Amoussouga, F-G. (1995), « Les facteurs de performance de l'entrepris », *Actualités Scientifiques*, Université Francophones, John Libbey Eurotext, Paris.
- Aggeri F. et Godard O. (2006), « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et histoire*, vol. 4, n° 45, p. 6-19.
- Albarello, L. (2004), *Devenir praticien-chercheur*, Bruxelles : De Boeck.
- Aldag, R.J. et Bartol, K.M. (1978), "Empirical Studies of Corporate Social Performance and Policy: A Survey of Problems and Results", in L.E. Preston (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 1, Greenwich, CT, JAI, p. 165-199.
- Albarello, L. (2004), *Devenir praticien-chercheur*, Bruxelles : De Boeck.
- Albinger, H. et Freeman, S. (2000), "Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations", *Journal of Business Ethics*, 28, 243-253.
- Alexander, G. J et Buchholz, R.A. (1978), "Corporate Social Responsibiliy and Stock Market Performance", *Academy of Management Journal*, 21 : 3, 479-486.

- Alexander, C.R. et Cohen, M.A. (1993), "Why do corporations become criminals ?", Working Paper, Owen Graduate School of Management", Vanderbilt University (published in 1999 in *the Journal of Corporate Finance*, vol. 5, p. 271-300.
- Allard, P. (1999), *Construction de l'objet de recherche*, In Thiétard et Coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp.34-56.
- Allard, P. et Perret, V. (2004), *La recherche-action, é-thique*, Col. *Méthodes quantitative et qualitatives*.
- Allard-Poesi, F. et Marechal, Ch. (1999), *Construction de l'objet de recherche*, in Thiétart R.A. & coll., *Méthodes et Recherche en Management*, Paris, Dunod, p.34-56.
- Allen, N-J. et Meyer J-P. (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, N° 1, p. 1-18.
- Allouche, J. et Laroche, P. (2005), « Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature », Colloque : La responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?, Université de Nancy 2, 17 et 18 mars.
- Allouche, J., Huault, I. et Schmidt, G. (2004), « La Responsabilité Sociale des Entreprises : la mesure détournée? », *Colloque de l'AGRH*, UQAM-Montreal, 4-6 September.
- Allouche, J., et Laroche, P. (2005), « Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de littérature », *Colloque : la responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*, Université de Nancy 2, 17 et 18 mars.
- Alsop, R-J. (2004), *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation : Creating, Protecting and Repairing your Most Valuable Asset*, New York: Free Press.
- Anderson, J.C. et Frankle, A.W.(1980), "Voluntary Social Reporting : An ISO-Beta Portfolio Analysis", *The Accounting Review*, 55, 467-79
- Andreani, J-C, Conchon, F. (2001), *Les Etudes Qualitatives en Marketing*, Cahier de recherche ESCP-EAP, N° 01-150
- Antal, A. B. (1985), "Institutionalizing corporate social responsiveness: lessons learned from the Migros experience", In Preston, L.E. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 7, 229-249.
- Aupperle, K. E. (1982), *An empirical inquiry into the social responsibilities as defined by corporations : an examination of various models and relationship*, Doctoral dissertation, University of Georgia.
- Aupperle, K-E, Carrol, A-B., Hatfield, J-D.(1985), "An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, Vol 28, N°2, pp. 446-464.



- Aragon-Correa J.A., Matias-Reche F. (2005), "Small Firms and Natural Environment : A Resource-Based View of the Importance, Antecedents, Implications and Future Challenges of the Relationship", (chap.5), in Sharma, S., Aragon-Correa, J.A., (2005), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, Editor Edward Elgar, Cheltenham, p.96-114.
- Archie, C (1979), "A three dimensional conceptual model of Corporate performance", *Academy of Management Review*, Vol.4, n°4.
- Argyris, C. (1985), *Action Science*, Jossey-Bass.
- Arow, P. et Gannon, M.J. (1982), "Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 7, n°2, p. 235-241.
- Armandi, B. et Mills, E. (1982), "Organizational Size, Structure, and Efficiency: A Test of a Blau-Hage Model", *American Journal of Economic and Sociology*, 41:1, 43-60.
- Arrow, K. (1973), "Social Responsibility and Economic Efficiency", *Public Policy*, Fall, pp. 303-317.
- Atkinson, A., Waterhouse, J-H., Wells, R-B. (1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, vol. 38, n° 3, Spring, p. 25-37.
- Attarca, M. et Jacquot, T. (2005), « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIVe Conférence internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. et Wells, R.B. (1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, printemps.

## B

- Backman, J. (1975), *Social responsibility and accountability*, New York University Press.
- Balabanis, G., Phillips, H. C. et Lyall, J. (1998), "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: are they linked?", *European Business Review*, 98:1, 25-44.
- Bauer, R., Koedijk, K. et Otten, R. (2002), "International evidence on ethical mutual fund performance and investment style", *CEPR Discussion*, Paper n°3452.
- Bauer, R. A., Ackerman, R. W. (1976), "Corporate Social Responsiveness", *The Modern Dilemma*, Reston Virginia.
- Baumard, P. (1997), « Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur », Actes du colloque, *Constructivisme et Sciences de Gestion*.

- Bartlett, C-A., Ghoshal, S. (1994), "Changing the role of top management: beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, N° 72, pp. 79-88
- Basly, S. (2006), « L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance », XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique: Annecy.
- Basly, S. (2006), L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance, XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique: Annecy.
- Blanchet, A. et Gotman, A. (2005), *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*, Paris, France: Nathan.
- Boumard, P., Donada C., Ibert J. et Xuereb, J-M. (2003), In Thietard, R-A (éd), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.82-104.
- Baret, P.(2006), « l'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une methode pour fonder un management socialement responsable ? », *2ème journée de recherche du CEROS*, pp.1-24.
- Barnett, M.L. et Salmon, R.M. (2002), "Unpacking Social Responsibility: The Curvilinear Relationship Between Social and Financial Performance", *Academy of Management Proceedings*, 2002.
- Barnett, M.L. (2007), 'Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility', *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 3, pp. 794-816.
- Baron, D. (2001), "Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol.10, p.7-45.
- Bateman, T. et Strasser S. (1984). « A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, Vol 27, N°1, p. 95-112.
- Beaulieu, S. et Pasquero, J. (2002), "Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negotiated order perspective", dans *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S.Rahman, Sheffield: Greenleaf, p. 101-118.
- Becchetti, L. et Ciciretti, R. (2006), *Corporate Social Responsibility and Stock Market performance*, CEIS Research Paper 79, Vergata University, CEIS.
- Becher, H-S., (1960), « Notes on the concept of commitment », *The American Journal of Sociology*, vol.66, p.32-40.
- Bebbington, J., Larrinaga, C. et Moneva, J. (2008), « Corporate Social Reporting and Reputation Risk Management », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol.21, n°3, p.337-361.

- Belkaoui, A. (1976), "The Impact of The Disclosure of The Environmental Effects of Oragnizational Behavior on The Market", *Financial Management*, Winter, p. 26-30.
- Belkaoui, A. & Karpik, P.G. (1989), « Determinants of the corporate decision to disclose social information », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2 (1), 36-51.
- Bellini, B. (2003), "Un nouvel enjeu pour l'entreprise: la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management – Etat des lieux et perspectives", Atelier Développement Durable de l'AIMS, Angers, 15 mai.
- Ben Boubaker Gherib, J., Spence, M., Biwolé, V-O. (2007), « Développement durable et PME, entre pro activité, opportunisme et compromis », Colloque international sur la RSE et le DD, Agadir, Avril.
- Ben Larbi, S., Lacroux, A., Luu, P. (2013), « Le développement durable dans les sociétés non cotées : analyse typologique et étude des pratiques managériales dans le Var, premiers résultats d'une enquête exploratoire », *Revue Recherches en Sciences de Gestion Management Sciences-Ciencias de Gestion*, N°96, p.9
- Bennani, H., Igalens, J., Bertaleb, C. (2008), « Gouvernance socialement responsable et implication organisationnelle », *Revue Marocaine d'Audit et de Développement*, n° 26.
- Berg, B.L. (2003), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 5nd Edition, Allyn et Bacon
- Berman, S.L, Wicks, A.C, Kotha, S., Jones, T.M (1999), "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *Academy Journal*, 42:3, 488-506.
- Berger-Douce, S., (2004), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue internationale PME*, vol. 18, n° 3-4, pp 93-123.
- Berger-Douce, S. et Courrent, J-M. (2009), *Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? Chapitre 10, dans Entrepreneur et dynamiques territoriales*, sous la direction de K. Messeghem, M. Polge et L. Temri, Editions EMS, 324 pages
- Berger-Douce, S. (2006), *Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises*, *Gestion 2000*, n°1/06, janvier-février, p.171-188.
- Berger-Douce, B. (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entreprises », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 53-72.
- Berger-Douce, B. (2007b), « Les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. AIMS. Montréal, 1-24.
- Berger-Douce, S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, vol. 1, n° 15, p. 9-29.

Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. & Jones, T.M. (1999), "Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°3, p. 488-506.

Bessire, D. (2000), « Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre », *Congrès de l'Association française de comptabilité*, Angers.

Business for Social Responsibility (CBSR) (2003), Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility, Vancouver, CBSR, 20 pages, [www.cbsr.ca](http://www.cbsr.ca).

Biardeau, S., (2004), « Veers un syncrétisme des approches en recherche managériale », *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management*, Lyon, France

Bieker, T., Gminder, C-U. (2001), "Towards A Sustainability Balanced Scorecard", communication présentée à Oikos summer academy 2001, 14p.

Bieker, T. (2002), « Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management », *Oikos PhD summer academy*.

Bieker, T., Gminder, C-U. (2001), "Towards A Sustainability Balanced Scorecard", communication présentée à Oikos summer academy 2001, 14p.

Bieker, T. (2005) "Sustainability Management with the Balanced Scorecard", in OEHME I., SEEBACHER U. (Eds.), *Corporate Sustainability: Theoretical Perspectives and Practical Approaches*, Profil Verlag, Munich et Wien, p. 121-145.

Bieker, T. (2005) "Sustainability Management with the Balanced Scorecard", in OEHME I., SEEBACHER U. (Eds.), *Corporate Sustainability: Theoretical Perspectives and Practical Approaches*, Profil Verlag, Munich et Wien, p. 121-145.

Blacconiere, W.G. et Norhtcut, W. D. (1997), « Environmental Information and Market Reactions to Environmental Legislation », *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Spring, Vol. 12 Issue 2, p149, 30p.

Blacconiere, W.G. et Patten, D.M. (1994), « Environmental disclosures, regulatory costs, and changes in firm value », *Journal of Accounting and Economics*, 18, p. 357-377.

Blackburn, V.L., M. Doran & Shrader, C.B. (1994), « Investigating the dimensions of social responsibility and the consequences for corporate financial performance », *Journal of Managerial Issues*, 6, p. 195-212.

Blanchet, A. et Gotman, A., 1992. L'enquête et ses méthodes : l'entretien. « Nathan Université », (Sociologie, 19), Nathan, Paris, 125 p.

Blombäck, A. et Wigren, C. (2009), "Challenging the importance of size as determinant for CSR activities", *Management of Environmental Quality: An International Journal* 20(3), 255-270.

- Bollecker, G. et Nobre, T. (2010), L'évolution des paradoxes organisationnels : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand, XIXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique: Luxembourg.
- Block, M.K. (1991), "Optimal Penalties Criminal Law and the Control of Corporate Behavior", *Boston University Law Review*, Vol. 71, p. 395-419.
- Boiral, O. (2004), « Environnement et économie : une relation équivoque », *Vertige*, Vol 5, n° 80.
- Boisson, H, *Régulation multidimensionnelle d'un monopole polluant et majorité politique aléatoire*, CRESE, Université de France.
- Bollecker, G. et Nobre, T. (2010), « L'évolution des paradoxes organisationnels : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand », XIXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique: Luxembourg
- Blombäck, A. et Wigren, C. (2009), "Challenging the importance of size as determinant for CSR activities", *Management of Environmental Quality: An International Journal* 20(3), 255-270.
- Boudon, R. (1979), *la logique du social*, Paris, hachette
- Bourg, D. (1996), « Les scenarios de l'idéologie », *Questions de Société*, Hachette,.
- Bos-Brouwers, H-E-J. (2009), "Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice", *Business Strategy and the Environment*, 1-20.
- Boussemart, B. et Carre, D. (1995), *Comportements collectifs au travail, organisation et performances*, in Technologie et performances économiques, Boudeville B. et autres, Economica.
- Boussoura, E., Zeribi, O., « Responsabilité Sociale de l'Entreprise et performance financière: le cas des entreprises tunisiennes cotées », Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage. Tunisie.
- Bulletin de l'Union européenne (2001), "Conclusions de la Présidence du Conseil européen de Laeken (14 et 15 décembre 2001)", Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes. ISSN 0377 – 9181, n° 12., p. 20-25. [www.cvce.eu/content/publication/2002/9/26/...4bf0.../publishable\\_fr.pdf](http://www.cvce.eu/content/publication/2002/9/26/...4bf0.../publishable_fr.pdf)
- Bowen, H-R. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, New York, Harper & Row.
- Bowen F.E. (2002), « Does Size Matter ? », *Business and Society*, vol. 41, n°1, p.118-124.
- Bowman, E.H. et Haire, M. (1975), "Astrategy, Social Responsibility" , *California Management Review*, 18 : 2, 49-58.

- Buehler, V.M. & Shetty, Y.K., 1976, "Managerial Response to Social Responsibility Challenge", *Academy of Management Journal*, Vol. 19, March, p. 66-78.
- Burke, L. et Logsdon, J-M., Mitchell, W., Reiner, M. et Vogel, D. (1986), "*Corporate community involvement, in the San Francisco Bay Area*", *California Management Review*, Vol. 28, n° 3, p. 49-58.
- Branco, L-C., Rodrigues, L-L.(2006), "Corporate Social Responsibility and Ressource Based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, Iss 69, pp.111-132
- Brammer, S., Brooks, S. et Pavelin, S. (2006), "Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures", *Financial Management*, 35, 97-116.
- Brodhag, C. (2000), *Evaluation, Rationalité et Développement durable*, Société française d'évaluation.
- Brodhag, C., Gondran, N., Delchet, K. (Septembre 2004), « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour du guide SD 21000 », *Vertigo, la revue en sciences de l'environnement*, N°2,
- Brundtland, G.H. (1987), « Our Common Future : The world commission on environment and development », *Business Council for Sustainable Development*, Oxford University Press, Oxford.
- Bosch, J.C. & Eckard, E.W. (1991), "The Profitability of Price Fixing: Evidence from Stock Market Reaction to Federal Indictments", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 73, n°2, p. 309-317.
- Bowman, E., et Haire, M. (1975), « A strategic posture toward CSR", *California Management Review*, 18(2), 49-58.
- Bowman, E.H. (1976), "Strategy and the Weather", *Sloan Management Review*, Winter, p. 49-62.
- Bowman, E.H. (1978), "Strategy, Annual Reports, and Alchemy", *California Management Review*, Vol. XX, n°3, p. 64-71.
- Bowman, E.H. et Haire, M. (1975), "A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, Vol. XVIII, n°2, p.49-58.
- Boyle, E.J.M., Higgins, M. et Rhee, S.G.(1997), « Stock market reaction to ethical initiatives of defense contractors : theory and evidence », *Critical Perspectives on Accounting*, 8, 541-561.
- Bragon, J.H. et Marlin, J.A.T. (1972), "Is pollution profitable ?", *Risk Management*, vol.19, n°4, p. 9-18.
- Brignall, (2002), *The Unbalanced Scorecard : A Social and Environmental Critique*, Working Paper.

- Bromiley, P. et Marcus, A. (1989), "The Deterrent to Dubious Corporate Behavior: Profitability, Probability and Safety Recalls", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n°3, p. 233-250.
- Brown, B. (1997), « Stock market valuation of reputation for corporate social performance », *Corporate Reputation Review*, 1, 76-80.
- Brown, B. (1998), « Do Stock market investors reward reputation for corporate social performance ? », *Corporate Reputation Review*, 1, 271-282.
- Brown, B. & Perry, S.(1994), "Removing the Financial Performance Halo From Fortune's Most Admired Companies", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n°5, p. 1347-1359.
- Brummer, J.J. (1991), *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*, NY: Greenwood Press.
- Bettis, R. A. (1981), "Performance differences in related and unrelated diversified firms", *Strategic Management Journal*, 2: 4, 379-393. 22
- Boecker, W. (1997), "Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth", *Academy of Management Journal*, 40 : 1, 152-170.
- Bondy, K., Matten, D. et Moon, J. (2004), « The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs : A Three Country Comparative Study », *Business and Society Review*, vol.109, n°4, p.449-477.
- Boiral, O. (2004), « Environnement et économie : une relation équivoque », *Vertigo*, Vol 5, No 2, 22-30.
- Bosch, J.C. et Lee, I. (1994), "Wealth effects of Food and Drug Administration (FDA) decisions", *Managerial and Decision Economics*, 15, 588-599.
- Boussoura, E. et Zeribi, O. (2007), « Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière, le cas des entreprises tunisiennes cotées », *XVIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal du 6 au 9 juin 2007.
- Boutin-Dufresne, F. et Savaria, P. (2004), "Corporate Social Responsibility and Financial Risk", *Journal of Investing*, 13:1, 57-66.
- Bowman, E.H. et Haire, M. (1975), "A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 18 : 2, 49-58.
- Boyle, E. J., Higgins, M. M. et Rhee, S. G (1997), "Stock market reaction to ethical initiatives of defense contractors: theory and evidence", *Critical Perspectives on Accounting*, 8, 541–561.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisa-tional Analysis*. Elements of the Sociology of Corporate Life, Athenae-um Press.

- Bragdon, J. H. et Marlin, J. A. (1972), "Is Pollution Profitable?", *Risk Management*, 19:4, 9-18.
- Brammer, S. et Millington, A. (2004), "The development of corporate charitable contributions in the UK: a stakeholder analysis", *Journal of Management Studies*, 41, 1411-1434.
- Brammer, S. et Millington, A. (2008), "Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance", *Strategic Management Journal*, 29, 1325-1343.
- Brammer, S., Brooks, S. et Pavelin, S. (2006), "Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures", *Financial Management*, 35, 97-116.
- Brown, B. (1997), "Stock market valuation of reputation for corporate social performance", *Corporate Reputation Review*, 1, 76-80.
- Brown, B. (1998), "Do stock market investors reward reputation for corporate social performance?", *Corporate Reputation Review*, 1, 271-282.
- Brown, W. O., Helland, E. et Smith, J. K. (2006), "Corporate philanthropic practices", *Journal of Corporate Finance*, 12, 855-877.

## C

- Callan, S. J. et Thomas, J. M. (2009), "Corporate financial performance and corporate social performance: An update and reinvestigation", *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 16 :2, 61-81.
- Campbell, D-T., Fisk, D-W. (1956), "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", *Psychological Bulletin*, 56, pp.81.105, in R-A Thiétart et Coll(1990), *Stratégies d'entreprise*, Editions Mc Graw-Hill, Paris.
- Campbell, D., Stonehouse, G. et Houston, B. (1999), "Business strategy: An introduction", Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Campbell, D., Moore, G. & Metzger, M. (2002), "Corporate Philanthropy in the U.K. 1985-2000: Some Empirical Findings", *Journal of Business Ethics*, Vol. 39, n°1, August, p. 29-41.
- Cappelletti, L. (2005), « La création de connaissance dans une recherche en audit et contrôle fondée sur l'expérience professionnelle », Congrès de l'AFC, Lille.
- Capron, M. et Quairel, F. (2003), « Reporting Sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « Global Reporting Initiative », 24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain-La-Neuve.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte,



- Capron, M. et Quairel Lanoizelée, F. (2007), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, la Découverte, CJDES, Le bilan sociétal, ([www.cjdes.org/1093-BILAN\\_SOCIETAL](http://www.cjdes.org/1093-BILAN_SOCIETAL))
- Capron, M. et Quairel, F. (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte.
- Carroll, A.B. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.
- Carroll, A-B. (1983), "Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding?", *Vital Speeches of the Day*, 49, p. 604-608.
- Carroll (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, 1991, July-August, pp. 39-48.
- Carroll, A-B. (1994), Social issues in management research, *Business and Society*, Apr 1994; 33:1, 5-29.
- Carroll, A.B. (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business & Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.
- Castellano, S. et Dutot, V. (2013), une analyse de l'E-réputation par analogie ou contrasté avec la réputation : une approche par les médias sociaux, *Revue Française du Marketing*, n°243-315, p.37.
- Charreaux, G. (2008), « A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », *7<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Gouvernance d'Entreprise*, Bordeaux.
- Chauveau, A., D'humieres, P(2001), *Les pionniers de l'entreprise responsable*, Editions d'Organisation.
- Chatterji, A. K., Levine, D. I. et Toffel, M. W. (2009), "How well do social ratings actually measure corporate social responsibility?", *Journal of Economics and Management Strategy*, 18, 125-175.
- Chen, K.H. & Metcalf, R.W. (1980), "The Relationship Between Pollution Control Record and Financial Indicators Revisited", *The Accounting Review*, Vol. LV, n°1, p. 168-177.
- Chen, J. C., Patten, D. M. et Roberts, R. W. (2008), "Corporate charitable contributions: a corporate social performance or legitimacy strategy?", *Journal of Business Ethics*, 82, 131-144.
- Christmann, P. (2000), "Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n°4, p. 663-680.

- Clark T., Gunnarsson C., Skeldon K., Amshoff H. (2002), « The Impact of Profitability, Certainty, and Degree of Fine on the Persuasiveness of Environmental Assessment Reports », *The Journal of Business Communication*, vol.39, n° 2, p. 169-192.
- Clarkson, M. B. E. (1988), "Corporate social performance in Canada, 1976–86. In Preston, L.E. (ed.)", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 10. Greenwich, CT: JAI Press, 241–265.
- Clarkson, M. B. E. (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 : 1, 92-117.
- Cochran, P.L. et R.A Wood (1984), Corporate Social Responsibility and Financial Performance, *Academy of management journal*, 27, 42-56.
- Cohen, E. (1996), « Epistémologie des Sciences de Gestion », *Encyclopédie de Gestion*, décembre, volume 24.
- Colle, R. (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des employés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, Université Paul Cezanne d'Aix-Marseille : Thèse de Doctorat.
- Combes, M. (2005), « Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol 3, N°2, pp 436-455.
- Commission Européenne (2001), *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.
- Cornell, B. et Shapiro, R.(1987), "Corporate stakeholders and corporate performance", *Financial Management*, 16, 5-14
- Clarkson, M.B.E. (1988), "Corporate social performance in Canada, 1976-86", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 10, p. 241-265.
- Clarkson, M.(1991), "Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model," In J.E. Post (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 331-358.
- Clarkson, M.B.E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 42-56.
- Cochran, P.L. et Wood, R. A. (1984), "Corporate social responsibility and financial performance", *Academy of Management Journal*, 27, 42-56.
- Coffey, B. S. et Fryxell, G. E. (1991), "Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: an empirical examination", *Journal of Business Ethics*, 10, 437-444

Conine, T.E. Jr & Madden, G.P. (1986), "Corporate social responsibility and investment value: the expectational relationship", in W.K. Guth (Ed.), *Handbook of Business Strategy: 1986-1987 Yearbook*, Boston, MA: Warren Gorham and Lamont.

Corley, K.G., Cochran, P. L. et Comstock, T. G. (2001), "Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders", *Journal of Public Affairs*, 1, 53-68.

Cornell, B. et Shapiro, R. (1987), "Corporate stakeholders and corporate performance", *Financial Management*, 16, 5-14.

Cottrill, M.T. (1990), "Corporate Social Responsibility and The Marketplace", *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, September, p.723-729.

Cowen S., Ferreri, L. et Parker, L. D (1987), "The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure : a typology and frequency based analysis", *Accounting, Organizations and Society*, 12: 2, 111-122.

Crane, A. & Matten, D. (2004), *Business Ethics: A European Perspective – Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, Oxford: UK.

Christophe, B. (1995a), « Les informations écologiques de la comptabilité financière traditionnelle », *Revue Française de Comptabilité*, N° 272, novembre, p. 86-90.

Christophe, B. (1995b), *La comptabilité verte : de la politique environnementale à l'écobilan*, De Boeck Université, Bruxelles.

Crocis-CCIP (2007), « Le développement durable dans les PME-PMI de la région parisienne-Baromètre 2006 », (<http://www.crocis.ccip.fr>).

## D

D'antonio, L., Johensen, T., & Hutton, R.B.(1997), "Expanding Socially Screened Portfolios: An Attribution Analysis of Bond Performance", *Journal of Investing*, Vol. 6, n°4, Winter, p.79-87.

D'arcimoles, C.H. & Trebucq, S. (2003), "The corporate social performance-financial performance link: evidence from France", *cahier de recherche n°2003-106*, IAE de Tours. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013

Davis, K. (1973), "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, vol.16, pp.312-322

Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *Academic Management Review*, 16.

- Davidson, W.N. et Worrell, D.L. (1988), "The Impact of Announcements of Corporate Illegalities on Shareholder Returns", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, n°1, p.195-200.
- Davidson, W.N. et Worrel, D.L. (1992), "The Effect of Product Recall Announcements on Shareholder Wealth", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, n°6, p. 467-473.
- Davidson, W.N., Worrell, D.L., et Lee, C.I. (1994), "Stock Market Reactions to Announced Corporate Illegalities", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, n°12, December, p. 979-987.
- Davenport, K. (1997), *Social auditing: measurement links between stakeholder theory and corporate social performance theory*, Unpublished doctoral dissertation, Fielding Institute, CA.
- Davenport, K. (2000), "Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it", *Business & Society*, 20, 210-219.
- Davis, K. (1967) "Understanding the Social Responsibility Puzzle: What does the Businessman owe to Society", *Business Horizons*, 10(4).
- Davis, K. (1973), « The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities », *Academy of Management Journal*, vol. 16, n o 2, pp. 312-322.
- De Bruyne, P., Herman, J. et de Schoutheete, M. (1974), *Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Deegan, C., Rankin, M., Tobin, J. (2002), "An Examination of the Corporate social and environmental disclosure of BHP from 1983-1997 : a test pf legitimacy theory Accounting", *Auditing and Accountability Journal*, vol.15, n°3, p.312-343.
- Dejean, F., Gond, J.P., & Leca, B. (2003), "Measuring to Make a Market? The Role of Arese in the Development of the Socially Responsible Investment", Paper 19th EGOS Colloquium, Copenhagen.
- Delchet, K. (2007), *Développement durable : l'intégrer pour réussir : 80 PME face au SD 21 000*, Afnor.
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39: 4, 802-835.
- Demaria, S. (2008), *Les choix d'options comptables lors de la première application des normes IAS/IFRS : observation et compréhension des choix effectués par les groupes français*, sous la direction de R.TEHER, Thèse de Doctorat : IAE de Nice.

- Di Maggio, P.J. et Powell, W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991), "The new institutionalism in organizational analysis", Chicago, University of Chicago Press.
- Diltz, J.D. (1995), "The Private Cost of Socially Responsible Investing", *Applied Financial Economics*, Vol. 5, p. 69-77.
- Dohou, A., Berland, N.(2007), *Mesure de la performance globale des entreprises, Communication au congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers, 22p
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Dontenwill, E. (2005), « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? », *La revue des sciences de gestion, Direction et gestion*, n° 211-212- avril 2005 13p. <http://www.larsg-revue.com>.
- Dooley, R.S. and Lerner, L.D. (1994), « Pollution, profits and stakeholders : the constraining effect of economic performance on CEO concern with stakeholder expectations », *Journal of Business Ethics*, 13, p. 701-711.
- Dowell, L G., Hart, S. & Yeung, B. (2000), "Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value ?", *Management Science*, Vol. 46, n°8, August, p. 1059-1074.
- Dupuis, J-C.(2011), « Le management responsable, un modèle de gestion de l'obsolescence morale », *Revue Française de Gestion*, Volume 37, n°25, P.69
- Dupuis J.C., Haned N., Le Bas C. (2006), « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes – Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », *Cahier de recherche du GEMO*, n° 2, (<http://www.esdes-recherche.net>).
- Dranove, D. & Olsen, C. (1994), "The Economic Side Effects of Dangerous Drug Announcements", *Journal of Law and Economics*, Vol. XXXVII, October, p. 323-348.
- Drucker, P. (1984), "The new meaning of corporate social responsibility", *California Management Review*, vol. XXVI, n°2, Winter, p. 53-63.

## E

- Easterly, W., et Levine, R. (2002), "It's Not Factor Accumulation : Stylized Facts and Growth Models", *World Bank Economic Review*, 15(2): 177-219.

Eckbo, B.E. (1983), "Horizontal Mergers, Collusion, and Stockholder Wealth", *Journal of Financial Economics*, Vol. 11, p. 241-273.

Edvinsson, L. et Malone, M.S.( 1997), "Intellectual Capital : Realising Your Company's True Value by Findings its Hidden Brainpower", *Harper Col-lins Publishers*, New York.

Edvinsson, L. et Malone, M.S. (1977), « Le capital immatériel de l'entreprise, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur, Paris, 1999. A. Elkins, « Toward A Positive Theory of Corporate Social Involvement », *Academy of Management Review*, January, pp. 128-132.

El kandoussi, F. (2012), « Les coopératives de l'huile d'argan : une perspective de la création de la valeur partenariale par la démarche RSE », *Actes du colloque scientifique le mangement responsable et la création de la valeur*, P.62-75

Elkins, A. (1977), "Toward A Positive Theory Corporate Social Involvement", *Academy of Management Review*, January, pp. 128-132

El malki, T. (2014), *la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, le Cas du Maroc*, Afrique Orient, p.34

Epstein, M. (1987), « Corporate Social Performance Revisited », *California Management Review*, spring, n o 3, pp. 99-114.

Epstein, M. et Manzoni, J.F. (1998), « Implementing Corporate Strategy : From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards », *European Manage-ment Journal* , vol. 6, n o 2, p. 190-203.

Epstein, M., Flamholtz, E. et McDonough, J. J. (1976), "Corporate social accounting in the United States of America: state of the art and future prospects", *Accounting, Organizations and Society*, 1, 23-42.

Essid, M. (2009), *les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*, thèse en Sciences de gestion, Université Paris-Sud, p.5.

Evrard Y, Prat B., et Roux E.(2000), *Market, études et recherches en marketing* , Paris Dunod

## *F*

Férone, G., D'Arcimoles, C., Bello, P. et Sassenou, N. (2001), *Le Développement Durable*, Éd. d'Organisation.

Ferone, G., Debas. D., Anne-Sophie, G. (2004), *Ce que le développement durable veut dire*, Editions d'Organisation,

Flew, A. (1989), *equality en Liberty and justice*, London, Routledg.

Fogler, H.R. et Nutt, F. (1975), "A Note on Social Responsibility and Stock Valuation", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, March, p. 155-160.

- Fombrun, C. et Shanley, M. (1990), "What's in a Name ? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n°2, p. 233-258.
- Foot Whyte, W., Greenwood, D-J. et Lazes, P.(1991), "participatory Action Research", in W. Foote Whyte(éd), *Participatory Action Research*, Sage Publications, A Sage Focus Edition, New Bury Park, California, pp.19-55.
- Frederick, W.C., (1994), "From CSR1 to CSR2", *Business & Society*, 33: 2, 150-164
- Freeman, M. et Jajji, B. (1982), "Pollution disclosures, pollution performance and economic performance omega", *The International Journal of Management Science*, 10.192-212.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freedman, M. and Jaggi, B., (1986), « An analysis on the impact of corporate pollution disclosures included in annual financial statements on investors' decisions », *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 1, p. 193-212.
- Freedman, M. et Jaggi, B. (1982), "The SEC's pollution disclosure requirements, are they meaningful? ", *California Management Review*, 24: 2, 60-67.
- Freedman, M. & Stagliano, A.J. (1991), « Differences in social-cost disclosures : a market test of investor reactions », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 4, 68-83.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, September, 13, p. 32-33, 122, 124, 126.
- Freeman, E-R., Gilbert, J-D-R., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.
- Frooman, J. (1997), "Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: a meta-analysis of event studies", *Business and Society*, vol. 36, n°3, September, p. 221-249.
- Fry, F.L. et Hock (1976), « Who claims corporate responsibility ? The biggest and the worst », *Business and Society Review*, 18, 62-65.
- Fry, F.L., Keim, G.D. & Meiners, R.E. (1982), "Corporate contributions: altruistic or for profit ?", *Academy of Management Journal*, vol. 25, p. 94-106.
- Fry, F.L. et Lee, I. (1989), "OSHA Sanctions and the Value of the Firm", *The Financial Review*, Vol. 24, n°4, November, p. 599-610. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013
- Fryxell, G.E. & Wang, J. (1994), "The Fortune "reputation" index : reputation for what ?", *Journal of Management*, 20, p. 1-14.

## G

- Gadioux, S-E. (2010), *Les relations entre la performance sociétale et la performance financière des organisations : une étude empirique compare des banques européennes et des banques non européennes*.
- Galanbaud, B. (2013), « les dirigeants comme nouveau groupe social », *Revue Internationale de Gestion*, Vol.38, n°2, p.97
- Galaskiewicz, J. (1997), « An urban grants economy revisited : corporate charitable contributions in the twin cities, 1979-81, 1987-89 », *Administrative Science Quarterly*, 42, 445-471.
- Garbade, K.D., Silber, W.L. & White, L.J. (1982), “Market Reaction to the Filing of Antitrust Suits: An Aggregate and Cross-sectional Analysis”, *The Review of Economics and Statistics*, Vol.64, n°4, p. 686-691.
- Garriga, E. and Melé, D. (2004),” Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business, Ethics*, 53, 51–71
- Gavard-Perret, M.L., Gottland, D. et Haon, C. (2008), *Méthodologie de la recherche*, Joliet Alain, France-Pearson, Education.
- Gendron, C. (2000), « Enjeux sociaux et représentation de l’entreprise », *Revue du Mauss*, n°15.
- Gendron, C. (2001), *Éthique et développement économique : le discours des dirigeants d’entreprises sur l’environnement*, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal, Décembre 2000, p.481.
- Gendron, C. (2006), « Code de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d’un nouvel ordre de régulation à l’ère de la mondialisation », *Revue internationale de gestion*, vol.31, n° 2(été), p.55-64.
- Gendron, C., Lapointe, A., Turcotte, M-F.(2004), « Responsabilité sociale et régulation de l’entreprise mondialisée », *Industrial Relations*, Vol.59, n°1, Hiver/Winter, p.73-100
- Germain, C., Trebucq, S. (2004), *La performance globale de l’entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, semaine sociale Lamg, pp.35-41
- Gerde, V. W. et Logsdon, J. M. (2001), “Measuring environmental performance: use of the toxics release inventory (TRI) and other US environmental databases”, *Business Strategy and the Environment*, 10, 269.
- Ghandouna, R. (2006), « Environnement : les pollueurs paieront! », *économie et entreprise*, n° 80.



- Gherib, J., Spence, M et Biwolé, V. (2009), « Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre proactivité, opportunisme et compromis », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 22, n° 3, p. 355-375.
- Girod-Séville M., Perret V., (1999), “ Fondements épistémologiques de la recherche ”, in R.A Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded, Theory*. Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.
- Gomez-Mejia, L. R. (1992), “Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 13, 381-397.
- Gond, J-P. et Mercier, S.(2004), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », Acte du 15ème Congrès annuel de l’Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal.
- Gond, J.-P., et Igalens, J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Gond (J-P) et Igalens, J. (2010), *La responsabilité sociale de l’entreprise*, Presses Universitaires de France, p.90.
- Gond, J. P. (2010), *Gérer la performance sociétale de l'entreprise*, Paris : Vuibert .
- Gond, J.P. (2001), “L’éthique est-elle profitable ?”, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, p. 77-85.
- Gond J.P. et Mullenbach A. (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.205, pp. 93-116.
- Goudard, D. et Itier, S. (2004), *Les informations sociales dans les rapports annuels : deuxième année d’application de la loi NRE - Premiers éléments à partir des sociétés cotées au CAC 40*, Alpha études.
- Guerard, J.B. (1997a), “Is There a Cost to Being Socially Responsible in Investing ?”, *Journal of Investing*, Vol. 6, n°2, Summer, p. 11-19.
- Guerard, J.B. (1997b), “Additional Evidence on the Cost of Being Socially Responsible in Investing”, *Journal of Investing*, Vol. 6, n°4, Winter, p. 31-36.
- Granovetter M., (1985), “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91, p.481-510.
- Grant, R. M., Jammine, A. P. et Thomas, H. (1988), “Diversity, Diversification, and Profitability among British Manufacturing Companies”, *Academy of Management Journal*, 31, 771-801.

- Graves, S.B. & Waddock, S.A. (1994), "Institutional Owners and Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n°4, p. 1034-1046.
- Graves, S.B. & Waddock, S.A. (1999), "A Look at the Financial-Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant", *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 12, n°1, p.87-99.
- Graves, S.B. & Waddock, S.A. (2000), "Beyond Built to Last...Stakeholder Relations in "Built-to-Last" Companies", *Business and Society Review*, Vol. 105, n°4, p. 393-418.
- Greening, D.W. (1995), "Conservation strategies, firm performance, and corporate reputation in the US electric utility industry", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, supplement 1, p. 345-368.
- Greening, D.W. & Turban, D.B. (2000), "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce", *Business and Society*, vol. 39, n°3, p. 254-280.
- Griffin, J.J. & Mahon, J.F. (1997), "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate", *Business & Society*, Vol.36, n°1, March, p. 5-31.
- Griffin, J.J. (2000), Corporate social performance: Research directions for the 21st century, *Business and Society*, 39 : 4, 479-491.
- Gregory, A., Matatko, J. & Luther, R. (1997), "Ethical Unit Trust Financial Performance: Small Company Effects and Fund Size Effects", *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 24, n°5, p. 705-725.

## H

- Hannan, M., et Freeman, J. (1989), *Organizational ecology*, Cambridge: Harvard University.
- Hambrick, D-C., Finkelstein, S. (1987), "Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes", *Research Organizational Behaviour*, n° 9, pp. 369–406.
- Hamilton, S., Jo, H. & Statman, M. (1993), "Doing Well While Doing Good ? The Investment Performance of Socially Responsible Mutual Funds", *Financial Analysts Journal*, November-December, p. 62-66.
- Hammer, M. et Champy, J. (1993), *Le reengineering, réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod,.
- Hart, S.L. & Ahuja, G. (1996), " Does it pay to be green ? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance", *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, p. 30-37.
- Hatchuel, A. (1994), Les savoirs de l'intervention en entreprise, *Entreprise et Histoire*, n°7.

- Hemmi, M. (2007), *Management de l'innovation et performances des entreprises industrielles-Cas des entreprises exportatrices*, thèse de doctorat en Economie d'Entreprise, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales, Fès, P.40
- Heinze, D.C. (1976), "Financial correlates of a social involvement measure", *Akron Business and Economic Review*, vol. 7, n°1, p. 48-51.
- Herbert, M. (2007), Que se passe-t-il lorsque les répondants à un questionnaire tentent de deviner l'objectif de recherche ? Le biais du répondant : conceptualisation, mesure et étude d'impact, Actes du Congrès de l'AFM, Aix-les-Bains.
- Herremans, I.M., Akathaporn, P. & Mcinnes, M. (1993), "An Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, n°7/8, p. 587-604.
- Himanen, P. (2001), The hacker ethic, Rond house, USA.
- Hillary, R. (2000), Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment, Business Imperatives, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Hillman, A.J. et Keim, G.D. (2001), « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues : What's the Bottom Line ? », *Strategic Ma-nagement Journal*, vol. 22, pp. 125-139.
- Hitchens D., Thankappan S., Trainor M., Clausen J., De Marchi B. (2005), « Environmental Performance, Competitiveness and Management of Small Business in Europe », *Tijdschrift voor Economische En Sociale Geografie*, vol.96, n°5, p. 541-557.
- Hlady-Rispal, M. (2002), La méthode des cas – Application à la recherche en gestion, De Boeck Université, Bruxelles.
- Hockerts, K. (2001), « Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability », in Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok.
- Holmes, S. L. (1977), "Corporate social performance: past and present areas of commitment", *Academy of Management Journal*, 20, 433-438.
- Hoskisson, R. E. (1987), "Multidivisional Structure and Performance: Diversification Strategy Contingency", *Academy of Management Journal*, 30, 625-644.
- Huberman, M-A. et Miles, M-B. (1991), Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes, De Beeck Université, Bruxelles.
- Hickman, K.A., Teets, W.R. & Kohls, J.J. (1999), "Social Investing and Modern Portfolio Theory", *American Business Review*, January, p. 72-78.

Hillman, A.J. & Keim, G.D (2001), "Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line ?", *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 125-139.

Hoffer, G.E., Pruitt, S.W. & Reilly, R.J. (1988), "The Impact of Product Recalls on the Wealth of Sellers: A reexamination", *The Journal of Political Economy*, Vol. 96, n°3, p. 663-670.

Holman, W.R., New, J.R. and Singer, D. (1990), « The impact of corporate social responsiveness on shareholder wealth », in Lee Preston (ed.), *Corporation and Society Research : Studies in Theory and Measurement*, p.265-280, Greenwich, CT : JAI Press.

Holmes, S-L. (1977), "Corporate social performance: past and present areas of commitment", *Academy of Management Journal*, 20, 433-438.

Husted, B.W. (2000), "A contingency theory of corporate social performance", *Business and Society*, vol. 39, n°1, p. 24-48. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013

Hylton, M.O. (1992), "Socially responsible investing: Doing good versus doing well in an efficient market", *American University Law Review*, vol. 42, p. 1-52.

## I

Igalens, J., Dejean, F. (2008), « L'influence des systèmes économiques sur la notation sociétale », *Revue Française de Gestion*, N°183.

Igalens, J. et Gond, J. P (2005), "Measuring corporate social performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data", *Journal of Business Ethics*, 56, 131-148.

Igalens, J. & Gond, J.P. (2003), "La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 50, p. 111-130.

Igalens, M. et Joras, J. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation.

IMS (2007), *La Société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Eyrolles – Editions d'Organisation, Paris.

Ingram, R.W. (1978), "An investigation of the Information Content of (Certain) Social Responsibility Disclosures", *Journal of Accounting Research*, Vol. 16, n°2, Autumn, p. 270-285.

Ingram, R.W. & Frazier, K.B. (1980), "Environmental Performance and Corporate Disclosure", *Journal of Accounting Research*, Vol. 18, n°2, Autumn, p. 614-622.

Ingram, R.W. & Frazier, K.B. (1983), « Narrative disclosures in annual reports », *Journal of Business Research*, 11, 49-60.

## J

Jacott, J-H., Micaelle, P., et All. (1996), *La performance économique en entreprise*, Editions HERMES, Paris, p.24

Jacques J.M, Husson. E, Bughin, J. (1992), Facteurs de performances de l'innovation technologique, *Gestion* 2002, n°6

Jaggi, B. & Freedman, M. (1992), "An Examination of the Impact of Pollution Performance on Economic and Market Performance: Pulp and Paper Firms", *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 19, n°5, p. 697-713.

Jamali, D. (2008), "A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice", *Journal of Business Ethics*, 82, 213–231.

Jameux (1996), La production de thèse en Stratégie : 1991-1995, Rapport à l'AIMS, Commission recherche doctorale, juin.

Jawahar, I. et Mc Laughlin, M. (2001), "Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 397-414.

Jarrell, G. & Peltzman, S. (1985), "The Impact of Product Recalls on the Wealth of Sellers", *Journal of Political Economy*, Vol. 93, n°3, p. 512-536.

Jensen, M.C. (2001) « Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function », *European Financial Management*, vol. 7, n o 3, pp. 297-317.

Jensen, M.C., Meckling W.H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p 305-360.

Johnson, R. et Greening, D. (1999), "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, 42 : 5, 564-580.

Jonas, H. (1979), *Le principe de responsabilité*, CERF, Paris.

Jones, T.M. (1980), "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, vol. XXII, n°2, Spring, p. 59-67.

Jones, T. M. (1985), Corporate control and the limits to managerial power, *Business Forum*, 10, 16-21.

Jones, T. M. (1986), "Corporate board structure and performance: variations in the incidence of shareholder lawsuits", In Preston, L.E. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 8, 345-359. 25

Jones, J. (1990), Verification of toxic Release Inventory Data Using Other Environmental Reports, Utah Department of Health, Division of Environmental Health, August 10.

- Jones, M-T., (1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 2, 404-437
- Johnson, R.A. & Greening, D.W. (1999), "The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°5, p. 564-576.
- Jones, R. & Murrell, A.J. (2001), "Signaling Positive Corporate Social Performance: An Event Study of Family-Friendly Firms", *Business and Society*, Vol. 40, n°1, March, p. 59-78.
- Jones, K. et Rubin, P. H. (2001), "Effects of harmful environmental events on reputation of firms, *Advances in Financial Economics*", 6, 161-182. Joyner, B. E. et D. Payne (2002), "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 41: 4, 297-311.
- Judge, W.Q. & Douglas, T.J. (1998), "Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, n°2, March, p. 241-261.

## K

- Kahn, R.N., Lekander, C. & Leimkuhler, T. (1997), "Just say no ? The investment implications of tobacco divestiture", *Journal of Investing*, Winter, p. 62-70.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P (1993), « Putting the Balanced Scorecard to Work », *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-147.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P (1998), *Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Éditions d'organisation.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie*, Éditions d'organisation, 2001.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. , « Managing Regulatory and Societal Processes », *Balanced Scorecard Report*, July-August, pp. 3-6.
- Karpoff, J.M. & Lott, J.R. (1993), "The Reputational Penalty Firms Bear From Committing Criminal Fraud", *Journal of Law & Economics*, Vol. XXXVI, October, p. 757-802.
- Kedia, B.L. & Kuntz, E.C. (1981), « The context of social performance : an empirical study of Texas Banks », in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Lee E ; Preston (ed.), 3, 133-154, Greenwich, CT :JAI Press.
- Klassen, R.D. & Mclaughlin, C.P. (1996), "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", *Management Science*, Vol. 42, n°8, August, p. 1199-1214.

- Klassen, R.D. & Whybark, D.C. (1999), "The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°6, p. 599-615.
- Kochan T. A. et Rubinstein S. A., Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership », *Organization Science*, 11 (4).
- Koeinig, G. (1997), « Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique », *Revue Management Internationale*, Vol.2, n°1, automne.
- Kuhn, T-S. (1963), *The structure of scientific revolution*, The University of Chicago, Press.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P (1992), « The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, Janua-ry-February, pp. 71-79.
- Kurtz L. & Dibartolomed, D. (1991), "Socially screened portfolios: an attribution analysis of relative performance", *Journal of Investing*, Fall, p. 35-41.
- Kraft, K. & Hage, J. (1990), "Strategy, social responsibility and implementation", *Journal of Business Ethics*.

## L

- Lashgari, M.K. & Gant, R. (1989), « Social investing : The Sullivan Principles », *Review of Social Economy*, 47, 74-83.
- Lanoie, P. & Laplante, B. (1992), "Des billets verts pour des entreprises vertes", *Gestion*, novembre, p. 41-47.
- Lanoie, P. & Laplante, B. (1994), "The Market Response to Environmental Incidents in Canada: A theoretical and Empirical Analysis", *Southern Economic Journal*, Vol. 60, n°3, p. 657-672.
- Lauriol, J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 152.
- Lapyre, A. (2013), le discours sociétal d'une enseigne de la grande distribution : effets de la légitimité de l'annonceur et de la crédibilité du discours sur les consommateurs, juin 2013, n°242 , p.29.
- Lapointe, A., Gendron, C. (2004), La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ?, 7eme Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier.
- Lantos, G. P. (2001), The boundaries of strategic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Marketing* , 18, 595-630.

- La perche, B., Unzinudis, D. (2011), « Responsabilité sociale et profit, Repenser les objectifs de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion.
- Le Moigne, J-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Le Moigne, J-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes* Paris : Press Universitaires de France.
- Lepoutre J., Heene A. (2006), « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility : A Critical Review », *Journal of Business Ethics*, n°67, p.257-273.
- Leopold, A. (1949), *A Stand County Almanac, and Sketches Hereand There*, New York, Oxford University Press
- Lerner, J.S. & Fruxell, G.D. (1988), « An empirical study of the predictors of corporate social performance : a multi-dimensional analysis », *Journal of Business Ethics*, 7, 951-959.
- Levy, F.K. & Shatto, G.M. (1980), « Social responsibility in large electric utility firms : the case for philanthropy » in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Lee, E., Preston (ed.), 2, 237-249, Greenwich, CT, JAI Press. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in social*, Harper and Row.
- Lindgreen, A., Maon, F. et Swaen, V. (2009), Introduction to the special issue: corporate responsibility in supply chains, *Supply Chain Management: an International Journal*, 14 : 2.
- Lindgreen, A., Swaen, V. et Johnston, W. J. (2009), "Corporate social responsibility: an empirical investigation of U.S. organizations", *Journal of Business Ethics*, 85, 303-323.
- Longo, M., Mura, M. et Bonoli, A. (2005), Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs, *Corporate Governance*, 5, 28-42.
- Logsdon, J-M. (1996), The Toxic Release Inventory as a data source for Business and Society Studies", Pp. 648-53 in D Collins (ed), *Proceeding from the Sixth International Association for Business and Society*.
- Lorino, P. (1995), *Comptes et récits de la performance : Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- Lorino, P. (2000), « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique », Congrès de l'Association française de comptabilité, Metz.
- Luck, C. & Pillotte, N. (1993), "Domini social index performance", *Journal of Investing*, Fall, p. 60-62.
- Luther, R.G. & Matatko, J. (1994), « The performance of ethical unit trusts : choosing an appropriate benchmark », *British Accounting Review*, 26, 77-89.



Luther, R.G, J. Matatko & D.C. Corner (1992), « The investment performance of UK ethical unit trusts », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 5, 57-70.

Lydenberg, S. et Sinclair, G. (2009), “Mainstream or daydream? The future for responsible investing”, *Journal of Corporate Citizenship*, 33, 47-67.

## *M*

Madden, K., Scaife, W. et Crissman, K. (2006), How and Why Small to Medium Size Enterprises (SMEs) Engage with Their Communities: An Australian Study, *International Journal of Non-Profit and Voluntary Sector Marketing*, 11, 49-60.

Maddox, K.E. & Siegfried, J.J. (1980), “The effect of economic structure on corporate philanthropy” in J.J. Siegfried (Ed.), *The Economics of Firm size, Market structure and social performance*, Washington DC: Bureau of Economics, Federal Trade Commission, p. 202-225.

Mahoney, J-T. et Pandian, J-R. (1992), “The resource-based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-380.

Mahoney T. A., et Weiner, N (1981), “A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences”, *Academy of Management Journal*, 24:3, 453-70.

Mahoney, L. S. et Roberts, R.W. (2004), Corporate social performance: empirical evidence on Canadian firms, *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 9, 73-99.

Mahon, J.F. (2002), “Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature”, *Business and Society*, vol.41, n°4, pp. 415-445.

Makrinou, A., Mandaraka, M. et Assimakopoulos, D. (2008), “Environmental benchmarking for management of energy and water use: A study of SMEs in the Mediterranean region”, *Environmental Quality Management*, Spring, vol., n°3, pp.31-44.

Maignan, I. (2001), “Consumer perceptions of Corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison”, *Journal of Business Ethics*, vol. 30, p. 57-72.

Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2003), “Nature of Corporate Responsibilities. Perspectives from American, French, and German Consumers”, *Journal of Business Research*, 56, pp. 55-67.

Maignan, I., Ferrell, O.C. & Hult, G.T.M. (1999), « Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, Vol. 27, n°4, p. 455-469.

Maignan, I. & Ralston, D. (2002), “Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S. : Insights from Businesses’ Self-presentations”, *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter, pp. 497-514.

- Malhotra N. (2004), Etudes marketing avec SPSS – Paris, Pearson éducation France.
- Maloni, M. J. et Brown, M. E. (2006), “Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry”, *Journal of Business Ethics*, 68, 35-52.
- Mallin, C.A., Saadouni, B. & Briston, R.J. (1995), « The financial performance of ethical investment funds », *Journal of Business Finance and Accounting*, 22 (4), June, p. 483-496.
- Mamic, I. (2005), “Managing global supply chain: the sports footwear, apparel and retail sectors”, *Journal of Business Ethics*, 59, 81-100.
- Manne H.G. et Wallich, H.C. (1972), The modern corporation and social responsibility, Washington, DC : American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Mauléon F., Silva F. (2009), « Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Revue Management et Avenir*, vol.3, n° 23, p. 23-35.
- Marcus, A.A. & Goodman, R.S. (1986), « Compliance and performance : toward a contingency theory » in Research in corporate social performance and policy, Lee E. Preston (ed.), 8, 193-221, Greenwich :CT, JAI Press.
- Margolis, J. D. et Walsh, J. P (2003), Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly* , 48:2, 268-305.
- Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2001), People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance, Mahway, Lawrence Erlbaum Associates.
- Martinet A.C., "Epistémologie de la stratégie", chapitre 6, in Martinet A.C. (1990.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, p. 211-236.
- Martinet, A.C. et Reynaud, E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica, Paris.
- Matten, D. & Moon, J. (2004), “Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe” EGOS Meeting, Ljubljana, Slovenia, June the 30th – July the 3th.
- Matten, J., Moon, J. (2008), « Implicit' and' Explicit' CSR :A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, Vol.33, No.2, pp.404-424
- Maskowitz.(1972), “Choosing Socially responsible Stocks”, *Business and Society Review*, 1, 71-75.
- Mayeur, S. (2004), Guide opérationnel de la qualité, Faut-il tuer la qualité totale ? , Maxima.
- McElroy, K. et Siegfried, J. (1985), “The Effect of Firm Size on Corporate Philanthropy”, *Quarterly Review of Economics and Business*, 25:2, 18-26.
- McGuire, J. (1963), “Business and Society”, New York: McGraw-Hill.

- McGuire, J., Schneeweis, T. et Hill, J. (1986), "An analysis of alternative measures of strategic performance", *Advances in Strategic Management*, 4, 107-153. 26
- McGuire, J. B., Sundgren, A. et Schneeweis, T. (1988), "Corporate Social Responsibility and firm Financial Performance", *Academy of management journal*, 31: 4, 854-872.
- Mcguire, J.B., Schneeweis, T. & Branch, B. (1990), "Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance", *Journal of Management*, Vol. 16, n°1, p. 167-180.
- McWilliams, A. et Siegel, D. (1997), "The role of money managers in assessing corporate social responsibility research", *Journal of Investing*, Winter, p. 98-107.
- McWilliams, A. et Siegel, D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification ?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p.593-602.
- McWilliams A., Siegel, D. et Wright, P. M. (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, 43:1 1-18.
- McWilliams, A. et Siegel. D. (2001), « Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 26, n o 1, pp. 117-127.
- Mercier, S. (2006), « Aux origines de la stakeholder theory : 1916 – 1950 », *Cahier du FARGO*, n° 10610xx, septembre.
- Mercier, S. (2004), *l'éthique dans les entreprises*, Repères.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations : Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.
- Meznar, M.B., Nigh, D. & Kwok, C.K. (1994), "Effect of Announcements of Withdrawal From South Africa on Stockholder Wealth", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n°6, p. 1633-1648.
- Montalien, T. et Gérardin, H. (2013), « Mondialisation, mobilités et environnement », *Mondes en développement*, Vol.41, n°162.
- Moore, G.(2001), "Corporate Social and Financial Performance : An Investigation in the U.K. Super market Industry", *Journal of Business Ethics*, 34,3, December, 299-315.
- Moore, G. (2001), "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, 34 : 3, 299-315.
- Morris, S.A. (1997), "Internal effects of stakeholder management devices", *Journal of Business Ethics*, 16, 413-424.
- Miles, R-W. et Snow C-C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York, McGraw Hill.

- Miles, M-B et Huberman, A-M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, De Boeck.
- Mitnick, B. M. (1993), "Organizing research in corporate social performance : the CSP system as a core paradigm", In : *Proceedings of the international association for business and society*, San Diego, 2-15.
- Mitnick, B.M. (2000), « Commitment, Revelation and the Testaments of Belief : The Metrics of Measurement of Corporate Social Performance », *Business & Society*, vol. 39, n o 4, pp. 419-465.
- Murillo D., Lozano J.M. (2006), "SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words", *Journal of Business Ethics*, n°67, p 227-240.
- Mills, D.L. & Gardner, M.J. (1984), « Financial Profiles and the disclosure of expenditures for socially responsible purposes », *Journal of Business Research*, 12, 407-424.
- Mitchell, R-K., Agle, B-R., Wood, D-J. (1997) « Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts », *Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.
- Moore, G. (2001), "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, n°3, December, p. 299-315.
- Moore, G. & Robson, A. (2002), "The UK Supermarket Industry: An Analysis of Corporate Social and Financial Performance", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11, n°1, p.25-39.
- Moskowitz, M.R. (1972), "Choosing Socially Responsible Stocks", *Business and Society Review*, Vol.1, p.71-75. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013
- Mueller, S.A. (1991), « The opportunity cost of discipleship: ethical mutual funds and their returns », *Sociological Analysis*, 52, 111-124.
- Muoghalu, M.I., Robison, H.D. & Glascock, J.L. (1990), "Hazardous Waste Lawsuits, Stockholder Returns, and Deterrence", *Southern Economic Journal*, Vol. 57, n°2, p. 357-370.

## N

- Naess, A.(1973). "The Shallow and the Deep, Long-Range Ecology Movement: A Summary." *Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy and the Social Sciences* 16:95–100.
- Nakao, Y., Amano, A. , Matsumura, K. , Genba, K. et M. Nakano (2007), "Relationship between environmental performance and financial performance: an empirical analysis of Japanese corporations", *Business Strategy and the Environment*, 16, 106-118.

Navarro, P. (1988), "Why Do Corporations Give to Charity ?", *Journal of Business*, Vol.61, n°1, p. 65-93.

Nelling E. et Webb, E. (2009), Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Virtuous Circle Revisited, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32:2,197-209  
Nikolai, L. A., J. D. Bazley, R. L. Brummet (1976), *The Measurement of Corporate Environmental Activity*, New York: National Association of Accountants.

Neelly, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, R., H.(1996), Performance measurement system design: should process based approaches adopted", in *international Journal Production Economics*.

Nehrt, C. (1996), "Timing and Intensity Effects of Environmental Investments", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, n°7, p. 535-547.

Newgren, K.E., Rasher, A.A., Laroe, M.E. & Szabo, M.R. (1985), « Environmental assessment and corporate performance : a longitudinal analysis using a market-determined performance measure » in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 7, 153-164.

North, D. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

## O

Ogden, S. & Watson, R. (1999), "Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°5, p. 526-538.

Oliver C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of management review*, Vol. 16, N° 1, p. 145-179.

O'Neill, H.M., Saunders, C.B. et McCarthy, A.D. (1989), "Board Members, Corporate Social Responsiveness and Profitability: Are Tradeoffs Necessary?", *Journal of Business Ethics*, 8 : 5, 353-357.

Orlitsky, M. (2001), "Does Firm Size Confound the Relationship Between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 33, n°2, p. 167-180.

Orlitsky, M. & Benjamin, J.D. (2001), "Corporate Social Performance and Firm Risk: A meta-analytic Review", *Business & Society*, Vol. 40, n°4, December, p. 369-396.

Orlitsky, M., Schmidt, F.L. & Rynes, S.L. (2003), "Corporate social and financial performance: a meta-analysis", *Organization Studies*, vol. 24, n°3, p. 403-441.

OSEO (2003), *Les PME et l'environnement – Enjeux et opportunités, Regards sur les PME*, n°4.

O'Shaughnessy, K. C., Gedajlovic, E. et Reinmoeller, P. (2007), "The influence of firm, industry and network on the corporate social performance of Japanese firms", *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 283-103.

Otley, D (1998), « Performance Management and Strategy Implementation : The Role of Management Accounting in the Modern Organization », *Fourth International Management Control Systems Research Conference*, Université de Reading, Royaume-Uni, 6-8 juillet.

## *P*

Padioleau, J-G. (1989) : « L'éthique est-elle un outil de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, pp.82-91.

Papazolomou-Doukakis, I., Krambia-Kapardis, M. et Katsioloudes, M. (2005), "Corporate social responsibility: the way forward? Maybe not!", *European Business Review*, 17, 263-279.

Paul, K., Zalka, L. M., Downes, M. , Perry, S. et Friday, S. (1997), "U.S. consumer sensitivity to corporate social performance", *Business and Society*, 36, 408-418.

Parsons T. (1966), *Societies, Evolutionary and Comparative Perspectives*, Prentice-Hall.

Parke, I.R. & Eilbirt, H. (1975), "Social Responsibility: the Underlying Factors", *Business Horizons*, August, p. 5-10.

Pasquero, J. (1997), "Business ethics and national identity in Quebec – Distinctiveness and directions", *Journal of Business Ethics*, 16 : 6, 621-633.

Pasquero, J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Turcotte M.-F. et Salomon A., 112- 143.

Pasquero, J. (2004), "Responsabilité sociale de l'entreprise: les approches nord-américaines", in : *Tous responsables*, IGALENS J. (Edit.), Ed. d'Organisation, pp.257-273.

Patten, D.M. (1990), "The Market Reaction to Social Responsibility Disclosures: The Case of the Sullivan Principles Signings", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, n°6, p. 575-587.

Patten, D.M. (1991), « Exposure, legitimacy and social disclosure », *Journal of Accounting and Public Policy*, 10, 297-308.

Pava, M.L. & Krausz, J. (1996), "The Association between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, p. 321-357.

- Pasquero, J.(1989), Fusions et acquisitions : principes d'analyse éthique, *Revue Française de Gestion*, n° 74
- Pasquero, J.(1997), "Business ethics and national identity in Quebec-Distinctiveness and directions", *Journal of Business Ethics*, 16 :6, 621-633.
- Peltzman, S. (1981), "The Effects of FTC Advertising Regulation", *Journal of Law and Economics*, Vol. XXIV, December, p. 403-438.
- Perret, V. et Seville, M. (2003), Fondements épistémologiques de la recherche, dans R-A (Coord), Méthodes de Recherche en Management, Chapitre 1, 2ème édition, Dunod, 2003, pp.13-33
- Perrouy G (2006), La mise en oeuvre de la RSE par les entreprises : une approche monographique, in Rozé, J.J. (dir) « La responsabilité sociale dans l'entreprise : pour un nouveau contrat social », Bruxelles, De Boeck, 113-134
- Pesqueux, Y. (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion ? », *Revue Sciences de gestion*, n°64, pp. 209-223
- Piaget, J. (1967), Logique et connaissance scientifique, Paris, Gallimard-Encyclopédie de la pléiade.
- Pinkston T., Carroll A. (1996), « A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? », *Journal of Business Ethics*, vol. 15, p. 199-206.
- Pivato, S., Misani, N. et Tencati, A. (2008), "The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food", *Business Ethics*, 17, 3-12.
- Ploix, H. (2006), Gouvernement d'entreprise, pour tous dirigeants, administrateurs, et investisseurs , Village mondial.
- Poisson, D. F., Molho, D. (2003), *La performance globale de l'entreprise*, Ed. d'Organisation.
- Popper, K. (1991), *La connaissance objective*, Paris, Aubier
- Porter, M-E. (1991), Toward a dynamique theory of strategic Management Journal.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, 5-16.
- Porter, M.E et Kramer, M.R. (2006), Strategy and Society : The Link Between Competitive, Harverd Business Review, HBR Spotlight, Décembre.
- Porter, M.E. & Van Der Linde, C. (1995), "Green and competitive: ending the stalemate", *Harvard Business Review*, vol.73, n°5, p. 120-134.
- Powell, W. et Dimaggio, P.(1991), The New Institutionalism in Organisation Analysis, Chicago : The University of Chicago Press.

- Poskinoff, J.F. (1997), "Disinvestment From South Africa: They Did Well by Doing Good", *Contemporary Economic Policy*, Vol. XV, January, p. 76-86.
- Posner, B. Z et Schmidt, W.H (1984), Values and the American Manager: an Update *California Management Review*, 26:3, 202-216.
- Prahalad, C-K., Hamel, G. (1994), « Strategy as a Field of Study : Why Search for a New Paradigm ? », *Strategic Management Journal*, vol. 15, numéro spécial, p. 5-16.
- Pras, B. et Tarondeau, J-C(1979), « Typologies de la recherche en gestion », *Enseignement et gestion*, N°9.
- Preston, L. E. et Shapienza, H. J. (1990), "Stakeholder Management and Corporate Performance", *Journal of Behavioral Economics*, 19, 361-375
- Preston, L. E., Sapienza, H. J. et Miller, R. D. (1991), Stakeholders, Shareholders, managers: Who Gains What from Corporate Performance?, in A. Etzioni and P. R. Lawrence (Eds), *Socio- Economics: Toward a New Synthesis*, M.E. Sharp, Armonk, New York, 149-165. 27
- Preston, L.E. (1978), "Analyzing corporate social performance: methods and results", *Journal of Contemporary Business*, vol. 7, p. 135-150.
- Preston, L.E. & O'bannon, D.P. (1997), "The corporate social-financial performance relationship : a typology and analysis", *Business and Society*, 36, 419-429.
- Preston, I. et Post, J.E. (1975), *Private management and Public Policy : The principales of publics responsibility*, Englewood cliffs prentice-Hall, New Jersey.
- Preston, L.E. & Sapienza, H.J. (1990), "Stakeholder Management and Corporate Performance", *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, n°4, Winter, p. 361-376.
- Pruitt, S.W. & Peterson, D.R. (1986), "Security Price Reactions Around Product Recall Announcement", *The Journal of Financial Research*, Vol. IX, n°2, Summer, p. 113-122.

## Q

- Quairel, F.(2007), Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la relation fournisseurs dans les grands groupes industriels, In colloque de l'AFC, Poitiers.
- Quairel, F., Auberger, M-N. (2005), « Management responsable et PME : Une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise" », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 211-212, Avril.
- Quazi, A.M. & O'brien, D. (2000), "An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 25, pp. 33-51.
- Quinn J.J. (1997), "Personal Ethics and Business Ethics: the Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics*, vol. 16, p 119-127.



# R

- Ragothaman, S. et Carr, D. (2008), "The impact of environmental information disclosures on shareholder returns in a company: an empirical study", *International Journal of Management*, 25, 613-621.
- Reimann, B.C. (1975), "Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A canonical Analysis", *Academy of Management Journal*, Vol.18, n°2, p. 224-241. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013
- Rey, F. (1980), Corporate social performance and reporting in France. In Preston, L.E. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 2, 291-325.
- Reyes, M.G. & Grieb, T. (1998), "The external performance of socially-responsible mutual funds", *American Business Review*, vol. 16, p.1-7.
- Reynaud, E. (2003), Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp.1-15.
- Reynaud, E. (2006), *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, DUNOD,
- Reynaud, E. et Dontenwill, E. (2005), Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable, XIVème Conférence Internationale de Management stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- Reynaud, E. et Joffre, P. (2004), Présentation du Cahier « Développement durable, responsabilité sociale et stratégie d'entreprise », Les cahiers de l'ISMEA, Avril, 683-684.
- Reynaud, F., Rose, J.-J., Bonanni, C., Hudson, S. (2010), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, théories et pratiques*, Dunod, Paris.
- Riahi-Belkaoui, A. (1991), "Organizational effectiveness, social performance and economic performance" in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, James E. Post (ed.), 12, 143-153, Greenwich: CT, JAI Press.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D. and Bill, J. B. (1997), Corporate image: employee reactions and implications for managing corporate social performance, *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412.
- Roberts, R.W. (1992), "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, n°6, p. 595-612.
- Robins, J. et Wiersema, M. F. (1995), "A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", *Strategic Management Journal*, 277-299

- Rogers, E-M. (2003), *Diffusion of innovations* (5th ed.), New York, Free Press.
- Roman, R.M., Hayibor, S. & Agle, B.R. (1999), "The Relationship Between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait", *Business & Society*, Vol. 38, n°1, p. 109-125.
- Ronan, D. (2014), la participation des consommateurs aux campagnes publicitaires : ses formes, ses avantages et ses limites, *Revue Internationale de Gestion*, Vol.38, n°4, p.65
- Roussel, P., & Wacheux, F., (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck, 440 p.
- Rose, J-J. (2006), *Responsabilité Sociale de l'entreprise, pour un contrat social*, De boeck,.
- Rovckness, J., Schlachter, P. and Rockness, H.O. (1986), "Hazardous waste disposal, corporate disclosure and financial performance in the chemical industry", *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 1, 167-191.
- Rowley, T. & Berman, S. (2000), "A New Brand of Corporate Social Performance", *Business and Society*, vol.39, n°4.
- Ruf, B.M., Muralidhar, K., Brown, R.M., Janney, J.J. & Paul, K. (2001), "An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, n°2, July, p.143-156.
- Rundle-Thiele, S., Ball, K. et Gillespie, M. (2008), "Raising the bar: from corporate social responsibility to corporate social performance", *Journal of Consumer Marketing*, 25, 245-253.
- Russo M.V. & Fouts, P.A. (1997), "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n°3, p. 534-559.

## S

- Saia, D. H. (2002), *Measuring business exposure: an empirical measure of stakeholder influence and enterprise visibility*, Presented at the IABS meeting, Burlington, VT
- Schein, E-H.(1987), *The Clinical Perspective in Fieldwork, Qualitative Research Methods, Series 5, A Sage University Paper*, Sage Publications.
- Sauer, D.A. (1997), « The impact of social-responsibility screens on investment performance : Evidence from the Domini 400 social index and Domini equity mutual fund », *Review of Financial Economics*, Vol.6, n°2, Summer, p. 137-150.
- Sethi, S.P. (1975), "Dimensions of corporate social performance: an analytical framework", *California Management Review*, Spring, p. 58-64.

- Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en gestion et approche qualimétrique : observer l'objet complexe », Edition Economica, 432 pages, Saïa, D.H. (2002), "Philanthropy and corporate citizenship: strategic philanthropy is good corporate citizenship", *Journal of Corporate Citizenship*, 1:2, 57-74.
- Shane, P.B. & Spicer, B.H. (1983), "Market Response to Environmental Information Produced Outside the Firm", *The Accounting Review*, Vol. LVIII, n°3, p.521-538.
- Sharma, S. & Vredenburg, H.(1998), "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n°8, August, p. 729-753. SIMERLY R.L., 1994, "Corporate social performance and firms' financial performance : an alternative perspective", *Psychological Reports*, 75, 1091-1103.
- Sharfman, M. (1996), "The construct validity of the CSP-FP, Lydenberg and Domini social performance ratings data", *Journal of Business Ethics*, 15, 287-296.
- Schuler, D.A. and Cording, M. (2006), "A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers", *Academy of Management Review*, 31, 540-558.
- Scott, W.R., (1987), "The adolescence of institutional theory", *Administration Sciences Quarterly*, N° 32, p. 493-511.
- Seifert, B., Moris, S.A. et Barkuy, B. R. (2003), "Comparing Big Givers and Small Givers : Financial Correlatis of Corporate Philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 54 : 3, July, 195-211.
- Seifert, B., Morris, S. A. et Bartkus, B. R. (2004), "Having, giving, and getting: slack resources, corporate philanthropy, and firm financial performance", *Business & Society*, 43:3, 135-161.
- Shen, W., Sho, T-S. (2005), "Exploring involuntary executive turnover through a managerial discretion framework", *Academy of Management Review*, Vol.30, N°4, p.843-854.
- Sethi, S.P (1975), « Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework », *California Management Review*, vol. 17,n o 3, pp. 58-64.
- Sethi, S.P. (1979), "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", *Academy of Management Review*, Vol.4, n°1, p.63-74.
- Shane, P.B et Spicer, B.H.(1983), "Market Response to Environmentl Information Produced Outside the Firm", *Accounting Review*, 58, 521-538.
- Simerly, R.L. (1995), "Insitutional ownership, corporate social performance and firms' financial performance", *Psychological Reports*, 77, 515-525.

- Simpson, W.G. & Kohers, T. (2002), "The Link Between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol.35, n°2, p. 97-109
- Spencer, B.A. & Taylor, G.S. (1987), "A within and between analysis of the relationship between corporate social responsibility and financial performance", *Akron Business and Economic Review*, vol. 18, n°3, p. 7-18.
- Spicer, B.H. (1978), "Investors, Corporate Social Performance and Information Disclosure : An Empirical Study", *The Accounting Review*, Vol. LIII, n°1, p. 94-111.
- Sullivan, R. et Gouldson, A. (2007), "Pollutant release and transfer registers: examining the value of government-led reporting on corporate environmental performance", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14 : 5, 263-273.
- Suchman M.C., (1995) , "Managing legitimacy : strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20 : 3, 571-610
- Supized, J. (2002), *Le management de la performance durable* , Editions d'organisation, 2002.
- Saulquin, Y., Schier, G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, Février.
- Supizet, J. (2002), « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », *L'Informatique Professionnelle* n o 209, déc , pp. 15-20.
- Stanwick, P.A et Stanwick, S.D. (1998), "The Relation Ship Between Copoprate Social Performance, and Organizational size, Financial Performance, and Environnemental Performance : An Empirical Examination", *Journal of Business Ethics*, 17 : 2.195-204.
- Stanwick, P.A. et Stanwick, S. D. (2006), "Corporate environmental disclosures: a longitudinal study of Japanese firms", *Journal of American Academy of Business*, 9, 1-7.
- Stanwick, P.A. et S. D. Stanwick (1998), "The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance : An Empirical Examination", *Journal of Business Ethics*, 17 : 2, 195-204.
- Starik, M. (1990), Stakeholder management and firm performance: reputation and financial relationships to U.S. electric utility consumer-related strategies. Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia.
- Starik M. (1995), "Should trees have managerial standing ? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature", *Journal of Business Ethics*, vol. 14, issue 3, pp. 207-217
- Stanwick, P.A. & Stanwick, S.D. (1998a), « The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance : An Empirical Examination », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 2, p. 195-204.

Stanwick, P.A. & Stanwick, S.D. (1998b), "The Determinants of Corporate Social Performance: An Empirical Examination", *American Business Review*, January, p. 86-93.

Stevens, W.P. (1984), "Market reaction to corporate environmental performance", *Advances in Accounting*, Vol. 1, 41-61. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013

Sturdivant, F.D. & Ginter, J.L. (1977), "Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance", *California Management Review*, Vol. XIX, n°3, p.30-39.

Strachan, J.L., Smith, D.B. & Beedles, W.L. (1983), "The Price Reaction to (Alleged) Corporate Crime", *The Financial Review*, Vol. 18, p.121-132.

Swanson D.L. (1995), Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model, *The Academy of Management Review*, 20 : 1, 43-64.

Schwartz, M-S., Caroll, A-B.(2003): Corporate social responsibility: A three-domain approach, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), pp. 503-530

## *T*

Talb, A. (2008), « Réforme et gouvernance des entreprises publiques au Maroc », *Revue Marocaine d'Audit et de Développement*, n° 25.

Temri L. Fort F. (2001), Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon, *Innovations* vol. 1, n° 29, p. 103-125.

Teoh, S.H., Welch, I. & Wazzan, C.P. (1999), "The Effect of Socially Activist Investment Policies on the Financial Markets: Evidence from the South African Boycott", *Journal of Business*, Vol. 72, n°1, p. 35-88.

Teper, J.A. (1992), "Evaluating the cost of socially responsible investing" in Kinder, P.D., Lydenberg, S.D. & Domini, A.L. (Eds.), *The Social Investment Almanac: a comprehensive guide to socially responsible investing*, New York: Henry Holt and Cie, p. 340-349.

Thietard, R-A. (1999) et Coll. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2eme édition, Ed.Dunod.

Thiétart R-A et al., (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2ième édition, Paris, Dunod

Tichy, N.M., McGill, A.R. & St clair, L. (1997), "Introduction: Corporate global citizenship – why now?" in Tichy, N.M., McGill, A.R. and St Clair, L. (Eds), *Corporate Global Citizenship: Doing business in the public eye*, San Francisco: The New Lexington Press, p. 122.

Toumi, K. et Viviani, J.-I. (2013), « le risque lié aux comptes d'investissements participatifs : un risque propre aux banques islamiques », *la Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n°259-260, p.131.

Totman, K.T. & Bradley, G.W. (1981), "Associations between Social Responsibility Disclosure and Characteristics of Companies", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, n°4, p. 355-362.

Turban, D.B. & Greening, D.W., 1997, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n°3, p. 656-672.

Turcotte, B., France, M., Salmon, A (2005), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'Université du Québec.

Tuzzolino, F. et. Armandi, B.R (1981), « A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility », *Academy of Management Review*, vol. 6, n o 1, pp. 21-28.

Travers, F.J. (1997), "Socially Responsible Investing on a Global Basis: Mixing Money and Morality Outside the US", *Journal of Investing*, Vol.6, n°4, p.50-57.

Trebucq S., d'Arcimoles C.-H. (2004), Etude de l'influence de la performance sociétale sur la performance financière et le risque des sociétés françaises cotées (1995-2002) », semaine sociale Lamy, n°1186, 11 octobre, p.108

Tremblay, D.G et Rolland, D (2004), Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable, Presses de l'Université du Québec.

## U

Ullmann, A. (1985), "Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance", *Academy of Management Review*, Vol. 10, p. 540-577.

UNRISD (2003), "Corporate Social Responsibility and Développement : Toward a New Agenda, Geneve, 17-18 Novembre,

Ullmann, A. (1985), "Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among Social Performance, Social Disclosure, and economic performance of U.S. firms", *Academy of Management Review*, 10, 540-577.

Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M. et Thorpe, R. (2000), Introduction à la recherche en gestion, 2e édition, Economica.

United Nations (1987), Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.

# V

Vance, S.C. (1975), "Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks?" *Management Review*, 18-24.

Van Marrewijk M. (2003), Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion, *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.

Van Parijs, P. (1991), Qu'est ce qu'une société juste? Introduction à la pratique de la philosophie politique Paris : Seuil.

Van deVelde, E., Vermeir, W. et Corten, F. (2005), "Finance and accounting: corporate social responsibility and financial performance", *Corporate Governance*, 5, 129-138.

Verchoor, C.C.(1998), "A study of the Link between a Corporation in Financial Performance and its committed to Ethics", *Journal of Business Ethics*, 17: 13, October, 1509-1516.

Verschoor, C.C. (1999), "Corporate performance is closely linked to a strong ethical commitment", *Business and Society Review*, 104, 407-415.

Viscusi, W.K. & Hersch, J. (1990), "The Market Response to Product Safety Litigation", *Journal of Regulatory Economics*, Vol. 2, p. 215-230.

# W

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.

Waddock, S.A. et Graves, S.B. (1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°4, p. 303-319.

Waddock, S.A. and Graves, S.B. (2006), The impact of mergers and acquisitions on corporate stakeholder practices, *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 91-109.

Waddock, S.A. & Mahon, J.F. (1991), "Corporate social performance revisited: Dimensions of efficacy, effectiveness, and efficiency", in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, James E. Post (Ed.), Vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, p. 231-262.

Waddock, S.A., Graves, S.B. & Gorski, R. (2000), "Performance characteristics of social and traditional investments", *Journal of Investing*, vol.9, n°2, p. 27-38.

Wahba, H. (2008), "Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 89-99.

Wartick, S.L. & Cochran, P.L. (1985), "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, vol. 10, p. 758-769.

- Weaver, G.R., Trevino, L.K. et Cochran, P.L (1999), « Integrated and Decoupled Corporate Social Performance : Management Commitments, External Pressures and Corporate Ethics Practices », *Academy of Management Review*, vol. 16, n o 4, pp. 691-718.
- Westphal, J.D. (1998), “Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management”, *Administrative Science Quarterly*, 43, 511-537.
- Wiedemann-Goiran, F., Lepineux, T., Perier, F. (2003), *Gouvernement d'entreprise et Développement durable* , Editions d'Organisations.
- Wier, P. (1983), “The Costs of Antimerger Lawsuits: Evidence from the Stock Market”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 11, p. 207-224.
- Williamson, O-E. (1975), *Market and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.
- Williamson, O.C. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Williamson, O.C. (1964), *The Economics of Discretionary Behaviour: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Windsor, D.(2001), “Corporate Social Responsibility: A Theory Of the firm perspective”, *The Academy of Management Journal*, vol.29, Iss.5, p.539-552.
- Wiseman, J. (1982), “An Evaluation of Environmental Disclosures Made in Corporate Annual Reports”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 7, n°1, p. 53-63.
- Wokutch, R.E. & Spencer, B.A. (1987), “Corporate Saints and Sinners: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance”, *California Management Review*, Vol. XXIX, n°2, Winter, p. 62-77. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013
- Wolff, D. (2010), *Le développement durable, Théories et applications au management*, Dunod.
- Wood, D.J. (1991), “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, vol.16, p. 691-718.
- Wood, D.J. (1994), *Business and Society*, 2nd edn, NewYork: HarperCollins.
- Wood, D.J. (2010), “Measuring Corporate Social Performance: A Review, International”, *Journal of Management Reviews*, 12:1, 50-84.
- Wolfe, R. (1991), “The use of content analysis to assess corporate social responsibility” in *Research in corporate social performance and policy*, James E. Post (ed.), 12, 281-307, Greenwich :CT, JAI Press.
- Worell, D.L., Davidson, W.N. & Sharma, V.N. (1991), “Layoff Announcements and Shareholder Wealth”, *Academy of Management Journal*, Vol.34, n°3.



Wright, P., & Ferris, S.P. (1997), "Agency conflict and corporate strategy: the effect of divestment on corporate value", *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 77-83.

Wright, P., Ferris, S.P., Hiller, J.S. & Kroll, M. (1995), "Competitiveness Through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°1, p. 272-287.

## Y

Yin, R-K. (1989), *Case Study Research-Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol.5, Newburg Park (CA), Sage Publications.

## Z

Zalka, L.M., Downes, M. et Paul, K. (1997), "Measuring consumer sensitivity to corporate social performance across cultures: which consumers care most?", *Journal of Global Marketing*, 11, 29-48.

Zairi, M. & Peters, J. (2002), "The Impact of Social Responsibility on Business Performance", *Managerial Auditing Journal*, Vol.17, n°4, p. 174-178.

Zenisek, T.J. (1979), "Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature", *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 359-368. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013.

# *ANNEXES*

- ANNEXE N°1 : Enquête par question
- ANNEXE N°2 : Guide d'entretien
- ANNEXE N°3 : Liste des entreprises labellisées par le label RSE de la CGEM
- ANNEXE N°4 : Charte de responsabilité sociale
- ANNEXE N°5 : Liste des tiers experts accrédités par la CGEM pour l'évaluation  
des entreprises
- ANNEXE N°6 : Procédure de labellisation
- ANNEXE N°7 : Demande d'attribution du Label RSE

Dans le cadre de cette thèse qui vise à appréhender les perceptions et pratiques des entreprises labellisées au Maroc, nous avons adressé un questionnaire destiné à recueillir des informations précises sur les avantages et inconvénients perçus par les entreprises ayant le Label RSE de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM).

*Le questionnaire est composé de cinq thématiques:*

- **Variables démographiques** (Identification et taille de l'entreprise,...;etc)
- **Actions menées et outils mobilisés** (la façon avec laquelle l'entreprise appréhende la responsabilité sociale, certification et normalisation,..).
- **Réticences et freins en matière de RSE**
- **Motivations et avantages de l'engagement sociétal des entreprises labellisées au Maroc**

Après avoir testé ce questionnaire aux entreprises exposantes au Salon International de l'Agriculture de Meknes (SIAM) au Maroc, nous avons administré notre enquête entre avril 2012 et avril 2014, destinée uniquement aux entreprises labellisées au Maroc. Ce questionnaire comporte une quarantaine de questions présentées sous la forme des questions fermées avec des réponses à choix multiples, ou dichotomiques, des questions avec l'échelle de Likert et d'autres ouvertes, ou à réponses libres, sous la rubrique « autres » accompagnés de la mention « à préciser ».

Sur les 60 entreprises enquêtées, 50 ont répondu au questionnaire. Ce qui représente un taux de réponse de 82.33%.

**L'enquête**

Variables démographiques	
<b>1. Statut juridique</b>	
<i>Veuillez indiquer le statut juridique de votre entreprise</i>	
<input type="checkbox"/>	SA
<input type="checkbox"/>	SARL
<input type="checkbox"/>	SNC
<input type="checkbox"/>	Si, Autres :
<b>2. Type d'activité de l'entreprise</b>	
<input type="checkbox"/>	Agricole
<input type="checkbox"/>	Textile
<input type="checkbox"/>	Banque
<i>Si possible, veuillez préciser dans quel domaine d'activité vous travaillez.</i>	
<b>3. Taille de l'entreprise</b>	
<input type="checkbox"/>	Grande entreprise
<input type="checkbox"/>	PME
<input type="checkbox"/>	Filiale étrangère
<input type="checkbox"/>	Autres
<b>4. L'entreprise est-elle cotée sur un marché boursier?</b>	
<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non
<b>5. Si oui, veuillez préciser lequel ?</b>	
<b>7. Implantation de l'entreprise</b>	
<i>Veuillez indiquer l'implantation de l'entreprise :</i>	
<input type="checkbox"/>	Local
<input type="checkbox"/>	National
<input type="checkbox"/>	Régional
<input type="checkbox"/>	Européen
<input type="checkbox"/>	International
<b>8. Votre nom et prénom (vos coordonnées)</b>	
<b>9. Votre service ou département d'appartenance</b>	
<b>10. Votre fonction dans l'entreprise</b>	
<i>Veuillez indiquer votre fonction dans l'entreprise ?</i>	
Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE	
<b>11. Connaissez-vous la notion de "Responsabilité Sociale des Entreprises " ?</b>	
<input type="checkbox"/>	Pas du tout
<input type="checkbox"/>	Un peu
<input type="checkbox"/>	Assez
<input type="checkbox"/>	Beaucoup

**12. Connaissez-vous les instruments de la RSE pour les catégories suivantes ?**

- (1) Vous ne connaissez pas l'instrument  
 (2) Vous ne connaissez pas l'instrument dans le détail  
 (3) vous connaissez l'instrument dans le détail

**12.1 Principes et lignes directrices de responsabilité sociale des entreprises**

	1	2	3
Global Compact des Nations Unies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projet de normes des Nations Unies sur la RS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Norme ISO 26000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Si vous connaissez d'autres instruments, veuillez les préciser :*

**12.2 Normes de certification sociale ou environnementale**

	1	2	3
Social Accountability 8000 (SA 8000) du Social Accountability International	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISO 14001 de l'Organisation Internationale de Normalisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Si vous connaissez d'autres normes de certification, veuillez les préciser :*

**12.3 Laels**

	1	2	3
Label de la RSE de la CGEM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Label de qualité européen Ethibel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Label social belge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Si vous connaissez d'autres labels, veuillez les préciser :*

**12.4 Codes de conduite**

	1	2	3
Code de conduite du Ethical Trading Initiative (ETI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Code de conduite de la Confédération Internationale des Syndicats Libres (CISL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Code de conduite du Fair Labor Association (FLA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charte pour le développement durable de la Chambre internationale de commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Si vous connaissez d'autres codes de conduite, veuillez les préciser :*

**12.5 Instruments de reporting permettant de publier des informations financières et non financières.**

	1	2	3
Global Reporting Initiative (GRI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
High 5 du Global Reporting Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Si vous connaissez d'autres exemples d'instruments de reporting, veuillez les préciser :*

**12.6 Instruments de notation et d'évaluation des performances sociales et/ou environnementales**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Indice ASPI (Advanced Sustainable Performance Indices) de l'entreprise VIGEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indices de durabilité du Dow Jones Sustainability Group	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indice « Corporate Responsibility » du Business in the Community (BITC) britannique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Si vous connaissez d'autres exemples d'instruments de notation et d'évaluation des performances sociales et/ou environnementales, veuillez les préciser :*

**12.7 Un ensemble d'outils de responsabilité sociale des entreprises**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
AA1000 (AccountAbility)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projet Q RES du "Centre for Ethics Law & Economics" en Italie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Si vous connaissez d'autres outils de RSE, veuillez les préciser :*

***Si vous connaissez d'autres catégories d'instruments de RSE, veuillez les préciser :***

**13. Quelle importance accordez-vous aux avis formulés par les acteurs suivants dans la définition de votre politique RSE ? Veuillez les classer par ordre décroissant d'importance, selon leur importance dans la définition de la stratégie RSE?**

- ☐ Les actionnaires
- ☐ Les salariés
- ☐ Les consommateurs
- ☐ La communauté internationale
- ☐ Les partenaires commerciaux
- ☐ La société civile (les associations, les organisations non gouvernementales)
- ☐ Les pouvoirs publics
- ☐ Les communautés locales
- ☐ L'entreprise ne fait aucune distinction
- ☐ Information non connue

**14. Quel regard portez-vous sur la politique RSE menée par votre entreprise?**

*Veuillez choisir la définition de la RSE qui est adoptée par votre entreprise*

- ☐ La RSE est une démarche imposée par le marché en prenant en compte les enjeux économiques et sociaux
- ☐ La RSE est un acte volontaire en prenant en compte les enjeux économiques et sociaux
- ☐ La RSE est un cadre réglementaire prenant en compte les enjeux économiques et sociaux
- ☐ La RSE est un moyen de collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise
- ☐ La RSE est une stratégie permettant l'amélioration de la performance en prenant compte les enjeux sociaux et environnementaux
- ☐ Autre

*Si Autre, veuillez préciser la définition de la responsabilité sociale des entreprises adoptée par votre entreprise :*

**15. A votre avis, qui doit être en charge de l'encadrement normatif de la RSE ?**

- ☐ Les entreprises au niveau individuel
- ☐ Les branches ou associations professionnelles
- ☐ Une agence administrative indépendante
- ☐ L'Etat
- ☐ L'Union Européenne
- ☐ Les organisations internationales
- ☐ Sans opinion

**16. Quels sont les facteurs qui motivent votre entreprise pour adopter une démarche de RSE :**

- ☐ Protéger l'environnement
- ☐ Promouvoir le développement social
- ☐ Objectif de performance
- ☐ Renforcement d'Image et de réputation de l'entreprise
- ☐ Autres

*Si Autres, précisez :*

Si non, c'est pour :

- ☐ Option pour la Décroissance Soutenable
- ☐ Démarche coûteuse
- ☐ Formalités administratives lentes et lourdes
- ☐ la RSE n'a pas d'effets positifs
- ☐ Autres



Vous pouvez cocher plusieurs cases.

### Actions menées et outils mobilisés en faveur de la RSE

#### 17. Quelles sont les normes de RSE que vous appliquez de manière volontaire et légale?

- (1) Pas de norme appliquée  
 (2) Norme appliquée volontairement(2),  
 (3) Norme imposée par la loi  
 (4) Connaissance de la norme sans connaître est ce que c'est volontaire ou légale  
 (5) pas en mesure de se prononcer

	1	2	3	4	5
Publication d'informations non financières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respect des droits internationaux des droits de l'homme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation des parties prenantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adoption d'un code de conduite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audit social et/ou environnemental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certification sociale et/ou environnementale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investissement socialement responsable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres normes de responsabilité sociale des entreprises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 18. Veuillez indiquer d'autres normes de RSE : Ceux appliquez de manière volontaire, ou légale ou ceux qui ne s'appliquent pas pour des raisons déterminées.

#### 19. La politique de la RSE de votre entreprise est formalisée dans un document ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, veuillez précisez lequel :

#### 20. Dans la définition de la stratégie de RSE, votre entreprise fait-elle participer de manière directe et effective des catégories d'acteurs ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Information non connue

Veuillez précisez, s'agit-il de quelle catégorie ?

- ☐ Les salariés  
☐ Les créanciers  
☐ Les partenaires commerciaux  
☐ Les consommateurs  
  
☐ Les communautés locales  
☐ La société civile (les associations, les organisations non gouvernementales)  
☐ Les pouvoirs publics  
☐ La communauté internationale  
☐ Information non connue

Pouvez-vous précisez, les modalités de participation des acteurs mentionnés ci-dessus :

<input type="checkbox"/>	<p><b>21. Dans le contrôle de la politique de responsabilité sociale de votre entreprise, quel est le département ou la fonction de la personne en charge?</b></p> <p> <input type="checkbox"/> Marketing  <input type="checkbox"/> Communication  <input type="checkbox"/> Ressources Humaines  <input type="checkbox"/> Service juridique  <input type="checkbox"/> Responsabilité sociale et/ou éthique  <input type="checkbox"/> Une personne responsable par département  <input type="checkbox"/> Direction  <input type="checkbox"/> Autre  <input type="checkbox"/> Information non connue         </p> <p><i>Si Autre, veuillez préciser</i></p>															
<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Information non connue	<p><b>22. L'entreprise dispose un code de conduite dans lequel formalise sa politique de RSE ?</b></p> <p><i>Si oui, veuillez préciser l'instrument (sa nature et son titre officiel)</i></p>															
<p><b>23. Le contrôle du respect du code de conduite de l'entreprise se fait-il à travers des mécanismes internes ou externes ?</b></p> <p><b>23.1 Mécanisme interne de contrôle du respect du code de conduite de l'entreprise</b></p> <p> <input type="checkbox"/> Oui    <input type="checkbox"/> Non    <input type="checkbox"/> Information non connue         </p> <p>Veuillez préciser, le département ou la fonction de la personne responsable de la gestion du mécanisme.</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Marketing  <input type="checkbox"/> Communication  <input type="checkbox"/> Ressources Humaines  <input type="checkbox"/> Service juridique         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Responsabilité sociale et/ou éthique  <input type="checkbox"/> Une personne responsable par département  <input type="checkbox"/> Direction  <input type="checkbox"/> Autre    <input type="checkbox"/> Information non connue         </td> </tr> </table> <p><i>Si autre, veuillez préciser :</i></p> <p><b>23.2 Mécanisme externe indépendant de contrôle du respect du code de conduite de l'entreprise</b></p> <p> <input type="checkbox"/> Oui    <input type="checkbox"/> Non    <input type="checkbox"/> Information non connue         </p> <p><i>Si autre, veuillez préciser le nom de l'organisation responsable :</i></p>		<input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Ressources Humaines <input type="checkbox"/> Service juridique	<input type="checkbox"/> Responsabilité sociale et/ou éthique <input type="checkbox"/> Une personne responsable par département <input type="checkbox"/> Direction <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/> Information non connue													
<input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Ressources Humaines <input type="checkbox"/> Service juridique	<input type="checkbox"/> Responsabilité sociale et/ou éthique <input type="checkbox"/> Une personne responsable par département <input type="checkbox"/> Direction <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/> Information non connue															
<p><b>24. Est-ce que l'entreprise impose, sous forme de contrat, le respect du code de conduite aux acteurs suivants ?</b></p> <p>           (1) Jamais            (2) Parfois (selon la nature du contrat, le cocontractant, etc)            (3) Toujours            (4) Information non connue         </p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Cocontractants</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Sous-contractants</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			1	2	3	4	Cocontractants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sous-contractants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4												
Cocontractants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
Sous-contractants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												

<i>Veillez précisez les critères de votre politique dans ce sens :</i>				
<p><b>25. L'entreprise dispose-t-elle d'un mécanisme d'audit interne et /ou externe en matière de RSE ?</b></p> <p>Audit interne      <input type="checkbox"/> Oui      <input type="checkbox"/> Non          Audit externe      <input type="checkbox"/> Oui      <input type="checkbox"/> Non</p> <p><i>Si oui, veuillez préciser la personne, le service ou département, ou l'organisme en charge du mécanisme</i></p>				
<p><b>26. L'entreprise respecte-t-elle des critères éthiques, sociaux ou environnementaux, dans son Investissement Socialement Responsable ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Oui    <input type="checkbox"/> Non    <input type="checkbox"/> Information non connue</p> <p><i>Veillez préciser la nature de cette politique d'investissement socialement responsable, son champ d'application, les critères d'investissement utilisés et, le cas échéant, l'organisme gestionnaire responsable.</i></p>				
<p><b>27. La politique de Responsabilité Sociale de votre entreprise fait-elle l'objet d'une publication ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Oui    <input type="checkbox"/> Non    <input type="checkbox"/> Information non connue</p> <p><i>Si oui, veuillez préciser le support utilisé pour la diffusion de ces informations.</i></p> <p><input type="checkbox"/> Rapport social et/ou environnemental  <input type="checkbox"/> Rapport Annuel /Trimestriel  <input type="checkbox"/> Prospectus distribué aux actionnaires  <input type="checkbox"/> Brochure marketing  <input type="checkbox"/> Site internet  <input type="checkbox"/> Autre  <input type="checkbox"/> Information non connue</p> <p><i>Veillez nous donner des informations sur le support utilisé</i></p>				
<p><b>28. Sur une échelle de 1 à 5, où se situent les pratiques de Responsabilité Sociale de votre entreprise.</b></p> <p>1      2      3      4      5</p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>				
<p><b>29. Sur quel critère vous fondez-vous pour déterminer la performance environnementale et sociale de votre entreprise ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Cahier de charge de l'entreprise  <input type="checkbox"/> Tableau de bord  <input type="checkbox"/> Autres</p> <p><b>Si Autres, précisez:</b></p>				

**30. Votre entreprise vise à adopter des instruments de RSE dans les prochaines années?**

☐ Oui ☐ Non ☐ Information non connue

Si oui, veuillez préciser quel genre d'instruments :

**31. Dans votre entreprise, quelles sont les contraintes auxquelles étaient soumise votre dans la mise en œuvre de sa politique de responsabilité sociale ?**

- ☐ Manque d'information en matière de RSE
- ☐ Incertitude quant à la portée juridique de la RSE
- ☐ Participation des parties prenantes
- ☐ Délimitation du champ d'intervention
- ☐ Choix des instruments de RSE utilisés
- ☐ Choix des entreprises ou associations partenaires de la démarche de RSE
- ☐ Autre
- ☐ Information non connue

Si « Autre », veuillez préciser les obstacles surmontés dans la mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale de votre entreprise .

### Réticences et freins perçus en matière de RSE

**32. Dans l'application de sa politique de RSE, vis-à-vis de quelle catégorie d'acteurs votre entreprise a-t-elle rencontré des litiges ?**

- ☐ Consommateurs
- ☐ Entreprises concurrentes
- ☐ Travailleurs
- ☐ Etat
- ☐ Autre
- ☐ Information non connue

Veuillez préciser les litiges rencontrés, la nature, les moyens déployés, la résolution des litiges cités ?

**33. A votre avis, la crise financière internationale de 2008 a-t-elle un effet négatif sur la stratégie de RSE adoptée par votre entreprise ?**

☐ Oui ☐ Non

Si « Oui » :

- ☐ Maque de moyens de financement
- ☐ Freinage de la recherche et développement
- ☐ Baisse des salaires et pouvoir d'achat des salariés
- ☐ Autres

Si « Non » :

- ☐ Solution alternatives
- ☐ Orientations stratégiques
- ☐ Autres

Si Autres, Veuillez préciser :

### Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE

#### 34. Quel est l'impact d'une démarche RSE sur la Gestion des Ressources Humaines

*Classement par ordre décroissant d'importance l'impact de la démarche RSE sur la Fonction Ressource humaine*

- (1) Important  
(2) Autant important  
(3) Moins important  
(4) Pas d'impact

	1	2	3	4
La motivation du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La productivité du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La fidélisation du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La communication interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'implication du personnel dans les actions de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le nombre de conflits Individuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le nombre de conflits Collectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 35. Votre avis, Y a –t-il une interaction positive entre la RSE et la compétitivité de votre entreprise

☐ Oui ☐ Non

Si « Oui »,

- ☐ La RSE est une démarche permettant une intégration confortable du marché mondial  
☐ La RSE permet de se positionner sur le marché international  
☐ Autres

*Si Autres, Veuillez préciser:*

#### 36. La RSE est-elle pour vous un facteur de performance de l'entreprise

☐ Oui ☐ Non

Si « Oui »

- ☐ La RSE est une valeur éthique internationale  
☐ La RSE est le vrai domaine de rivalité à l'échelle mondiale  
☐ Autres

*Si Autres, précisez:*

<b>37. A votre avis, votre entreprise est-elle à la fois :</b> <input type="checkbox"/> Performante et responsable socialement <input type="checkbox"/> Responsable socialement mais pas assez performante <input type="checkbox"/> Performante mais pas assez responsable socialement <input type="checkbox"/> Compétitive, performante mais pas assez responsable socialement <input type="checkbox"/> Performante et responsable socialement mais pas assez compétitive				
<b>38. Comment qualifiez-vous la performance globale de votre entreprise par rapport aux entreprises de même secteur ?</b> (1) <i>Moins performante</i> (2) <i>Autant performante</i> (3) <i>Plus performante</i>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Avant l'adoption d'une stratégie de RSE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Après l'adoption d'une stratégie de RSE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>39. A votre avis, quel est l'impact d'une démarche RSE sur les indicateurs financiers ?</b> <i>Classement par ordre décroissant d'importance l'impact de la démarche RSE sur les indicateurs financiers</i>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Chiffres d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valeur ajoutée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Part de marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résultat net	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>40. A votre avis, la RSE crée de la valeur partenariale (bonne gouvernance, climat social favorable, confiance entre différentes parties prenantes,...) ?</b> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

## Guide d'entretien

### **1. Quel est votre degré de connaissance et quelle est la posture managériale des dirigeants en matière de RSE ?**

Il s'agit de mettre l'accent sur les principes et instruments de normalisation de la RSE (l'importance donnée aux parties prenantes dans la définition de la politique RSE, le regard porté sur la définition du concept, l'encadrement normatif... ; etc)

### **2. Quels sont les actions menées et les outils mobilisés par votre entreprise en s'engageant dans une démarche de RSE?**

Culture sociale de l'entreprise (vis à vis des parties prenantes : salariés..., organisation de journées de fêtes, soutiens scolaires,...) et ses pratiques sociales liées au contexte marocain. Existe-il une différence entre vos pratiques sociales et les pratiques sociales des autres entreprises marocaines?

### **3. A votre avis, y a-t-il des réticences et freins à l'engagement sociétal de votre entreprise ?**

Selon cette hypothèse, la firme qui s'engage dans une démarche de responsabilité sociale va avoir un désavantage compétitif dans la mesure où cette démarche va générer des coûts pour la firme. Les bénéfices escomptés de ce type de comportement sont minimes par rapport aux coûts qui sont importants (Vauce, 1975, Brammer et al, 2006).

### **4. A votre avis, quels sont les motivations et les avantages perçus par votre entreprise en suivant une démarche de RSE ?**

Certaines études stipulent que la prise en compte des besoins des parties prenantes engendre un accroissement de la performance financière, et vice versa (Freeman, 1984, Ulmann, 1985, Clarkson, 1995, Balabanis et al, 1998). Il s'agit de stipuler que la performance financière crée de la performance sociale. Les entreprises performantes financièrement disposent de marges de manœuvre financière importantes leur permettant de mener des actions responsables (McGuire et al, 1988). Un niveau élevé de performance financière se traduit par une amélioration de la performance sociale et par conséquent cette dernière conduit à une amélioration de la performance financière. Ce qui crée des valeurs à la fois financière et sociale (Waddock et Graves, 1997). C'est une relation positive à double sens.

**Liste des entreprises labellisées par le label RSE de la CGEM (du 29/10/2007 jusqu'au 14/01/2014)**

Entreprise	Secteur d'activité	Date d'attribution
ERAMEDIC	Importation et distribution d'équipements médicaux	29 /10/2007 Renouvelé le 10-3-2011
Lafarge MAROC	Fabrication de ciments	29-10-2007 Renouvelé le 12-1-2011
Stockvis S.A	Distribution de matériaux techniques : engins de travaux publics, mines et carrières, matériel agricole, matériel de climatisation et de froid industriel, matériel de manutention et de nettoyage, matériel de rayonnage.	29-1-2008 Renouvelé le 2-5-2012
GFI Informatique	Secteur des nouvelles technologies et du service	29/1/2008 Renouvelé le 27/11/2012
LOGIMAG	Transport et logistique	29-1-2008 Renouvelé le 10-3-2011
Pack souss	Conditionnement et exportation des agrumes	5-12-2008 Renouvelé le 2-5-2012
TANGER FREE ZONE	Aménagement, développement, gestion et commercialisation de la Zone Franche de Tanger.	5-12-2008 Renouvelé le 2-5-2012
MAGHREB STEEL	Métallurgie : décapage, laminage à froid, galvanisation à chaud en continu...	12-6-2009
PHONE ASSISTANCE	Centre de contact en délocalisation	12-6-2006
PHONE SERVIPLUS	Centre de contact en délocalisation	12-6-2006
AUTO HALL	Distribution matériels roulants et filiales hors Casablanca Assemblage et commercialisation de véhicules industriels Mitsubishi.	12-6-2009
SCAMA	Importation et commercialisation des véhicules de marque Ford : Voitures particulières, véhicules tout-terrain, pick-up, fourgons, minibus.	12-6-2009
DIAMOND MOTORS	Importation et commercialisation des véhicules de marques Mitsubishi Motors : voitures particulières, véhicules tout terrain, pick-up, fourgons, minibus.	12-6-2009
SOBERMA	Importation, commercialisation et maintenance de matériels de marque Case et Cummins pour les mines, les travaux publics et 'industrie	12-6-2009
SOMMA	Importation et commercialisation de matériels	12-6-2009



	agricoles de marques New Hollands : tracteurs agricoles, moissonneuses batteuses...	
EQUAL PHONE	Centre de contact Relation Client	20-11-2009
IBERMA	Laboratoire pharmaceutique	20-11-2009
PHONE ACTIVE	Centre de contact en délocalisation	20-11-2009
PHONE ON LINE	Centre de contact en délocalisation	20-11-2009
Compagnie de Tifnout Tiranimine CTT	Hydrométallurgie-Production de cobalt métal, oxyde de cobalt, trioxyde d'arsenic, sulfate cuivre, or en lingot et sulfate de sodium	17-2-2010
DELASSUS	Conditionnement et exportation des agrumes	17-2-2010
STROC INDUSTRIE	Construction d'ouvrages industriels(EPC)	17-2-2010
CENTRELEC	Génie Electrique	11-3-2010
MAROC BUREAU	Production et commercialisation de mobilier de bureau, mobilier médical, mobilier d'hôtellerie. Cloisons & rayonnage amovibles	16-6-2010
COSUMAR SA	Industrie sucrière-Raffinerie & transformation de la betterave. Production du pain de sucre, le granulé, le lingot et le morceau sous la marque « Enmer »	13-10-2010
SURAC	Industrie sucrière « Sucreries Raffineries de Canne », Production du sucre de canne.	13-10-2010
TRAGEM	Production Editique et Marketing Direct	12-1-2011
GROUPE CMCP	Industrie des papiers et cartons	12-1-2011
GEMADEC	Dématérialisation documentaire, courrier hybride et éditique et identification, Sécurité et Biométrie	10-3-2011
Compagnie Minière de Guemassa-CMG	Extraction et traitement des minerais de Plomb, Zinc et Cuivre	10-3-2011
MENARA Préfa	Fabrication et commercialisation de matériaux de construction en béton	3-5-2011
CARRIERE ET TRANSPORT MENARA	Fabrication et commercialisation de granulats pour béton et route /Transport	3-5-2011
Sucrerie du Tadla SUTA	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre	6-7-2011
Sucrerie Raffinerie de l'Oriental-SUCRAFOR	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre blanc	6-7-2011
Sucrerie National de Betteraves du Loukkos SUNABEL	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre blanc	6-7-2011
ADECCO MAROC	Recrutement et travail temporaire	6-7-2011

SUZUKI MAROC	Industrie Automobile Importateur exclusif de la marque SUZUKI au Maroc	6-7-2011
SPIE MAROC	Spécialiste des domaines électricité industrielle & tertiaire, lignes & postes, réseaux et télécom et fabrication métallique & poteaux en béton armé	2-5-2012
SALAM GAZ	Importation, Logistique et embouteillage des GPL (butane & propane) conditionnées pour le compte de sociétés de distribution	27/11/2012
SOCIETE DES BRASSERIES DU MAROC	Production et mise en bouteille de boissons	27/11/2012
HPS MAROC	Edition des solutions de paiement électronique multicanal	17/1/2013
GHARB PAPIER ET ET CARTON – GPC	Conception et fabrication de solutions d’emballage en papier et carton.	17/1/2013
Call Insurance Morocco Phone Group	Centre de contact en délocalisation	17/1/2013
Phone Académy Phone Group	Centre de formation de Phone Group.	17/1/2013
SODIPRESS	Veille et conseil sur les appels d’offres publics et privés.	17/1/2013
MAROCLEAR	Dépositaire central des valeurs mobilières au Maroc	20/3/2013
Sanofi-aventis Maroc Groupe Sanofi	Industrie pharmaceutique	2/4/2013
Maphar Groupe Sanofi	Industrie pharmaceutique	2/4/2013
MANAGEM S.A Groupe Managem	Mines Siège social du Groupe Managem	8 Mai 2013
REMINEX Groupe Managem	Reminex Centre de recherche, R&D & Reminex Ingénierie	8 Mai 2013
Akka Gold Mining Groupe Managem	Exploitation minière d’or et de cuivre	8 Mai 2013
Société Métallurgique d’Imiter - SMI Groupe Managem	Exploitation minière et valorisation de l’argent	8 Mai 2013
Bourse de Casablanca	Finance–Assure le fonctionnement, le développement et la promotion du marché boursier marocain	15 Mai 2013
A3 Communication	Agence de communication	27 Mai 2013

---

Rézo Production	Agence événementielle	27 Mai 2013
Ainsi Maroc SARL Groupe Ainsi Maroc	Gardiennage, Surveillance, Intérim et Nettoyage.	2 Décembre 2013
La Marocaine des Jeux et des Sports MDJS	Pari sportif	14 Janvier 2014
SAMAC Groupe Téléperformance	Centre de contact en délocalisation	14 Janvier 2014
Delassus Distribution Groupe Delassus	Distribution des produits du groupe Delassus	14 Janvier 2014
Exprom Facilities Filiale CDG Développement	Facilities Management Prestation de maintenance multite-chnique et multi-services	14 Janvier 2014

Source : [http://www.cgem.ma/upload/label/liste des \\_entreprises \\_labellisees.pdf](http://www.cgem.ma/upload/label/liste_des_entreprises_labellisees.pdf)

## Charte de responsabilité sociale

En notre qualité de membre de la CGEM,

- Nous souscrivons aux objectifs du développement durable. Nous nous engageons à agir de façon responsable et continue pour leur réalisation dans nos activités économiques, nos relations sociales, et de façon générale, dans notre contribution à la création de valeur.
- Nous exerçons notre responsabilité sociale dans nos décisions stratégiques et nos opérations quotidiennes.

Nous acceptons d'en rendre compte par des informations sincères que nous communiquons de façon appropriée à nos parties prenantes.

- Nous nous engageons à respecter, à prévenir les atteintes et, dans toute la mesure de nos moyens, à promouvoir les droits fondamentaux et les attentes légitimes de nos parties prenantes. Nous veillons à prendre en compte leurs intérêts, matériels et moraux, lorsqu'ils sont ou peuvent être affectés par nos comportements managériaux ou par les activités des entreprises que nous dirigeons ou avec lesquelles nous opérons.

- Dans cet esprit, nous nous engageons, notamment à :

### **1. Respecter les Droits Humains**

- Respecter la liberté d'association et l'exercice du droit syndical
- Prévenir toutes les formes de discrimination et promouvoir l'égalité des chances, entre les hommes et les femmes, et en faveur des catégories vulnérables notamment les handicapés
- S'interdire le recours au travail des enfants de moins de 15 ans
- Promouvoir la négociation collective, prévenir les conflits du travail et tout mettre en œuvre pour les résoudre pacifiquement

### **2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles**

- Améliorer les compétences et l'employabilité des salariés et favoriser la formation et le perfectionnement professionnel
- Respecter strictement les obligations légales relatives à la déclaration de tous les salariés aux organismes de sécurité et de protection sociales.
- Assurer à tous les collaborateurs des conditions d'hygiène et de sécurité au moins conformes à la législation en vigueur et, dans tous les cas, des infrastructures sanitaires décentes
- Respecter strictement la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles
- Assurer aux collaborateurs une information précise sur les critères et les modalités de leur évaluation professionnelle ainsi que des voies de recours internes claires et équitables à l'égard des avis et des décisions qui les concernent.
- Améliorer en continu les conditions et le contenu du dialogue social
- Eviter le recours abusif aux contrats atypiques ou précaires

- Mener les opérations de restructuration ou de fermeture après avoir averti les représentations des salariés et les autorités compétentes dans des délais raisonnables ; coopérer avec les parties concernées en vue d'en atténuer les conséquences sociales et de favoriser la création d'activités durables.

### **3. Protéger l'Environnement**

- Définir, dans des termes et selon des modalités adaptées à l'entreprise, un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel prévoyant notamment l'amélioration des performances environnementales, la communication et la coopération avec les collectivités locales et les autorités publiques, la sensibilisation et la formation des salariés.
- Réduire les consommations d'eau, d'énergie, de matières premières et les émissions polluantes ou à effet de serre
- Promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables
- Evaluer et minimiser les impacts environnementaux des projets d'investissement.
- Définir les plans d'urgence permettant de prévenir et d'atténuer les dommages accidentels portés à l'environnement, à la sécurité ou à la santé<sup>1</sup>.

**Liste des tiers experts accrédités par la CGEM pour l'évaluation  
des entreprises<sup>187</sup>**

- AFEMAQ
- Codirem Consulting
- Minaret Consulting
- VIGEO GROUP
- Groupement ORGANIS, TRAIT D'UNION & DATALAND
- Groupement OPTIMUM CONSEIL & PERFORMANCE QUALITE
- Groupement DIORH, FIDAROC GRANT THORNTON & EAGLE  
ENGINEERING

---

<sup>187</sup> CGEM

---

## Procédure de labellisation

- ✚ L'entreprise intéressée prend connaissance des Règles d'attribution du label et s'informe auprès de la Commission Label en cas de besoin ou pour d'éventuelles clarifications.
- ✚ L'Entreprise adresse une demande d'attribution du label dûment renseignée et signée par le premier responsable à la Commission Label.
- ✚ La Commission Label confirme par écrit à l'Entreprise la réception de sa demande et lui donne son accord pour la labellisation. Cet écrit est un préalable pour les Cabinets avant la signature de tout contrat avec les entreprises.
- ✚ L'Entreprise sélectionne, selon ses propres modalités et procédures, l'un des tiers experts accrédités par la CGEM pour la réalisation d'une mission d'évaluation.
- ✚ L'Entreprise signe le contrat d'évaluation avec le tiers expert choisi et en adresse une copie signée à la Commission Label.
- ✚ Le Tiers Expert réalise la mission d'évaluation.
- ✚ L'Entreprise valide le rapport d'évaluation avec le Tiers Expert.
- ✚ L'Entreprise élabore un plan d'action approprié suite aux conclusions de la mission d'évaluation. Elle s'engage formellement et précisément par rapport à la correction des insuffisances relevées et entame aussitôt la mise en place des actions correctives.
- ✚ Version Septembre 2010
- ✚ L'Entreprise adresse à la Commission Label le rapport d'évaluation, les engagements et le plan d'action dûment approuvés et signés par le premier responsable. En cas de besoin, elle peut être conviée à la réunion du Comité d'attribution pour fournir des informations complémentaires au Comité.
- ✚ L'entreprise sera informée de la décision de la CGEM par écrit quant à son obtention du label, les arguments qui justifient cette décision et éventuellement de la date de vérification.

3 cas de figure peuvent se présenter :

- Le label est octroyé à l'entreprise : elle sera soumise à une évaluation de maintien à la fin de la 1ère et de la 2ème année.

- Le label est octroyé à l'entreprise sous réserve de lever les conditions suspensives dans les délais communiqués par le comité d'attribution et ne dépassant pas 6 mois. Une évaluation de vérification est alors requise.
- Le label n'est pas octroyé à l'entreprise. Le niveau de conformité est insuffisant. Une évaluation de vérification est requise. L'entreprise procède aux corrections nécessaires pour améliorer sa conformité avec la charte.

Dans les deux derniers cas et si l'entreprise bénéficie du label, les évaluations de maintien sont obligatoires à la fin de la 1<sup>ère</sup> année et de la 2<sup>ème</sup> année de la date d'obtention du label<sup>188</sup>.

---

<sup>188</sup> CGEM



.....le.....			
<h2 style="margin: 0;">Demande d'attribution du Label RSE<sup>189</sup></h2>			
<p>Je soussigné, Mme/Mr, .....,</p> <p>agissant en qualité de :</p>			
Président(e)  <input type="checkbox"/>	Directeur Général  <input type="checkbox"/>	Directeur  <input type="checkbox"/>	Autre : A préciser
Entreprise/établissement		.....	
		Secteur d'activité : .....	
		Adresse : ..... .....	
		Nom de la personne en charge du suivi du dossier label : .....	
		Sa qualité : .....	
		Tél ..... Fax ..... Adresse mail : .....	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sollicite le bénéfice du Label CGEM pour la RSE</li> </ul> <div style="margin-top: 10px;"> <input type="checkbox"/> 1ère demande du label              <input type="checkbox"/> Renouvellement du Label              <input type="checkbox"/> Evaluation de Suivi         </div>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>M'engage à procéder à l'évaluation de conformité de l'entreprise auprès d'un organisme accrédité par la CGEM ;</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>M'engage à réaliser de bonne foi l'amélioration continue de l'intégration des objectifs de la Charte de la CGEM dans les opérations de l'entreprise et, le cas échéant, à concrétiser dans des délais raisonnables les recommandations de la mission d'évaluation ayant permis l'attribution du label.</li> </ul>		
Effectif total de l'entreprise :		N° d'adhérent CGEM :	
Nombre d'unités affiliées par localisation :			

<sup>189</sup> CGEM

Identifiants de l'entreprise	RC :	CNSS :
	Patente :	
Chiffre d'affaires annuel hors taxes : Demande d'accompagnement de l'entr auprès de l'ANPME* :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

### Informations complémentaires

destinées à l'évaluation des charges (en nombre de jours) de la mission d'évaluation

Direction générale dont PDG, DG, DRH Finances, etc..	Indiquer l'effectif total
Encadrement ayant délégation de signature financière ou opérationnelle	Indiquer l'effectif total
Audits externes déjà réalisés (comptable, environnemental, financier, organisationnel, qualité, etc..)	Préciser la nature de la mission réalisée, la date et le nom du ou des prestataires du ou des audits <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>

<p>Certificats obtenus</p>	<p><i>Préciser la nature du ou des certificats et la (les) date(s) d'obtention</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>
<p>Autres informations en vue de l'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Date de préférence pour le début de la mission .....</li> <li>• Informations complémentaires sur les spécificités ou les besoins de l'entreprise ..... ..... ..... .....</li> </ul>

**Cachet et Signature**

\*NB : Le label CGEM pour la RSE bénéficie dans le cadre du programme Moussanada Transverse mis en place par l'ANPME d'un financement à hauteur de 60% du montant de l'audit pour les PME éligibles, chiffre d'affaires annuel hors taxe est inférieur ou égal à 175 millions de DHS - [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma)

## LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : Problématique de la recherche.....	13
Figure N°2 : Processus de collecte des données empiriques.....	15
Figure N°3 : Plan et structure de la recherche.....	17
Figure N°4: Le management durable comme croisement des trois axes.....	25
Figure N°5 : L'évolution théorique de la RSE.....	27
Figure N°6: Cartographie des fonds ISR.....	57
Figure N°7 : Les quatre catégories de la responsabilité sociale (1979).....	59
Figure N°8: Les différentes responsabilités de l'entreprise.....	92
Figure N°9 : Perception managériale de la RSE.....	93
Figure N°10: Modèle général de la PSE.....	94
Figure N°11: L'arbre de valeur de Roos et Edvinsson (1997).....	102
Figure N°12: Profil du créateur et stratégie sociétale modèle simplifié.....	120
Figure N°13: Le développement de la RSE en période de crise en secteur bancaire.....	120
Figure N°14 : Le modèle de développement de la RSE en période de crise.....	138
Figure N°15 : Cadre d'analyse intégrative de la RSE « recontextualisée ».....	140
Figure N°16 : Secteurs d'activité portant sur l'étude.....	141
Figure N°17 : Répartition des entreprises par grand secteur.....	161
Figure N°18: Répartition des entreprises par ville.....	162
Figure N°19: Emergence et détermination d'une sensibilité épistémologique.....	168
Figure N°20: Les trois pôles méthodologiques de la recherche.....	169
Figure N°21 : Le processus de la recherche qualitative.....	170
Figure N°22: Démarche déductive en recherche scientifique.....	174
Figure N°23 : Raisonnement inductif/déductif.....	176
Figure N°24: Combinaison d'études qualitatives au cours d'un cycle de recherche.....	177
Figure N°25: Le design de triangulation.....	177
Figure N°26: Le design de complémentarité.....	178
Figure N°27: Le design explicatif.....	181
Figure N°28 : Le design exploratoire.....	182
Figure N°29 : Le design initiation.....	184
Figure N°30 : Méthodologie adoptée.....	194
Figure N°31 : Démarche de compréhension des discours et leur analyse.....	214
Figure N°32 : Etapes de l'analyse des données qualitatives.....	215
Figure N°33 : Présentation de la démarche de recherche.....	215
Figure N°34 : Interaction entre RSE et performance financière.....	225
Figure N°35: L'objectif de s'engager dans une démarche RSE.....	226
Figure N°36 : En cas d'adoption d'une stratégie RSE.....	228
Figure N°37 : Connaissance des normes de certification sociale ou environnementale.....	229
Figure N°38 : Connaissance des instruments de <i>reporting</i> .....	230
Figure N°39: Instruments composés d'une pluralité d'outils de responsabilité sociale des entreprises .....	231
Figure N°40: Importance accordée aux avis formulés par les acteurs suivants dans la définition de votre politique RSE .....	232
Figure N°41 : Regard porté vous sur la politique RSE menée par l'entreprise.....	233
Figure N°42: L'encadrement normatif de la RSE.....	236
Figure N°43 : Facteurs de l'engagement en matière de RSE.....	237
Figure N°44 : Normes de RSE appliquées d'une manière volontaire et celles imposées par la loi.....	238
Figure N°45: Formalisation de la politique RSE dans un document.....	239

Figure N°46 : Le département prenant en charge le contrôle de la politique de responsabilité Sociale.....	241
Figure N°47: Possession d'un mécanisme d'audit interne et /ou externe en matière de RSE	241
Figure N°48 : L'impact de la crise financière internationale sur les entreprises enquêtées...	242
Figure N°49 : L'interaction entre la RSE et la compétitivité de l'entreprise.....	242
Figure N°50 : La RSE en tant que facteur de performance de l'entreprise.....	243
Figure N°50 : L'entreprise performante et responsable socialement.....	244
Figure N°51: Grille d'analyse.....	258
Figure N°52 : Fonctions des interrogés.....	259

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : les différentes approches qui sous-tendent l'évolution du concept de RSE...	33
Tableau N°2 : Synthèse des stratégies de légitimations organisationnelles.....	40
Tableau N°3 : Typologies des Stakeholders (ou parties prenantes).....	45
Tableau N°4 : Le modèle de responsabilité sociale par l'approche « Stakeholders » (Clarkson).....	47
Tableau N°5 : Typologies des parties prenantes.....	48
Tableau N°6 : Modèle à trois dimensions de Carroll (1979).....	52
Tableau N°7 : Résumé des travaux de Gond et Igalens (adapté).....	61
Tableau N°9: Le modèle de la performance sociale de Carroll (1979).....	67
Tableau N°10 : Modèle à trois dimensions de Carroll (1979).....	68
Tableau N°11 : Modèle de la performance sociétale de Wood (1991).....	71
Tableau N°12 : Niveau et nature de la RSE.....	74
Tableau N°13 : Les niveaux de responsabilité.....	76
Tableau N°14 : le modèle de performance sociale de Waddock et Cochran (1985).....	81
Tableau N°15: Synthèse des principaux modèles de la PSE .....	97
Tableau N°16 : Les mesures de la performance sociale des entreprises.....	99
Tableau N°17 : Mécanismes permettant de transformer la RSE en avantage concurrentiel..	100
Tableau N°18 : Typologie des comportements stratégiques.....	100
Tableau N°19 : Types d'attitudes stratégiques.....	103
Tableau N°20 : Typologies des comportements écologiques de l'entreprise.....	107
Tableau N°21 : Matrice des stratégies sociétales des créateurs.....	111
Tableau N°22 : Les facteurs institutionnels, organisationnels et individuels déterminent la sensibilité des PME aux questions du développement durable.....	113
Tableau N°23 : Déterminants de la RSE dans la PME.....	117
Tableau N°24 : Pratiques de la RSE dans les PME.....	118
Tableau N°25 : Les aspects théoriques de la réputation.....	119
Tableau N°26 : Typologie de Carroll (1979, 1991) et postures managériales des dirigeants face aux enjeux sociétaux.....	121
Tableau N°27: Les motivations de nature interne à l'organisation ou externe.....	122
Tableau N°28 : Risques et opportunités du développement durable.....	127
Tableau N°29 : Lien entre les caractéristiques des PME et leurs handicaps et atouts pour engager une démarche de RSE .....	131
Tableau N°30: Les facteurs et les freins d'engagement dans une démarche responsable et durable.....	133
Tableau N°31 : Principales hypothèses théoriques.....	142
Tableau N°32 : Les liens entre performances sociales (RSE), performances économiques et financières.....	143
Tableau N°33: Welfaristes et institutionnalistes.....	145
Tableau N°34 :Résultats de l'étude.....	146
Tableau N°35: Atouts et difficultés de mise en œuvre de la RSE dans les PME de Fès- Boulemane.....	146
Tableau N°36 : Comparaison des effets selon le type d'engagement en RSE.....	147
Tableau N°37 : Synthèse des principales divergences observées entre les échantillons français et tunisiens.....	152
Tableau N°38 : Synthèse des convergences observées entre les échantillons français et tunisiens.....	163
Tableau N°39: Les Top-performers RSE.....	166

Tableau N°40 : Méthodologie de construction de l'étude du terrain.....	171
Tableau N°41: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.....	179
Tableau N°42: Eléments structurants et critère de scientificité du constructivisme.....	180
Tableau N°43: Positionnement de recherche et paradigmes épistémologiques, adaptée de Perret et Seville (2003).....	182
Tableau N°44: Grille de codage.....	188
Tableau N°45 : Design méthodologique pour l'étude empirique.....	191
Tableau N°46 : Les approches d'une démarche de recherche.....	192
Tableau N°47 : Caractéristiques de l'enquête et des entreprises de l'échantillon.....	193
Tableau N°48: Identification des entreprises de l'échantillon.....	220
Tableau N°49 : Eléments de base de l'étude empirique.....	222
Tableau N°50: Distribution de l'échantillon selon les villes.....	234
Tableau N°51 : Le bilan des questionnaires administrés.....	240
Tableau N°52: Bilan des questionnaires administrés.....	241
Tableau N°53 : Personnes interrogées.....	241
Tableau N°54 : Structure du questionnaire.....	242
Tableau N°55: Liste des variables utilisées dans l'analyse descriptive.....	243
Tableau N°56 : Connaissance des labels.....	244
Tableau N°57: Synthèse des résultats de la thématique du degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE.....	244
Tableau N°58 : Synthèse des résultats de la thématique des actions menées et outils Mobilisés.....	245
Tableau N°59 : Synthèse des résultats de la thématique des avantages et des motivations en matière de RSE.....	246
Tableau N°60: Les variables utilisées dans l'analyse typologique.....	246
Tableau N°61 : Statistiques descriptives des items des échelles de mesure des variables composites utilisées dans l'analyse typologique.....	246
Tableau N°62 : Les facteurs favorisant l'engagement en matière de RSE.....	249
Tableau N°63 : Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE.....	250
Tableau N°64 : Les normes de la RSE.....	250
Tableau N°65 : Effectifs des classes.....	251
Tableau N°66: Tableaux croisés et test du chi2 .....	251
Tableau N°67: Comparaison inter-classes sur les variables numériques de l'échantillon....	253
Tableau N°69 : Synthèse des différences inter-classes.....	253
Tableau N°70 : Nature des entretiens.....	259
Tableau N°71: Caractéristiques des entretiens et des entreprises de l'échantillon.....	260
Tableau N°72 : Synthèse des résultats de l'analyse du contenu thématique.....	286

## Table de matières

Liste des Abréviations .....	3
Résumé.....	5
Sommaire.....	7
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>8</b>
<b>1. PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>11</b>
<b>2. INTERET DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>14</b>
<b>3. DESIGN DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>14</b>
<b>Partie I : Approche théorique de l'engagement sociétal des entreprises .....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre I : La RSE : une traduction concrète et volontariste de la théorie des parties prenantes?.....</b>	<b>22</b>
Section 1 : Les fondements théoriques de la RSE .....	23
1-1 Les origines et définitions de la RSE.....	23
1-1-1 : Développement durable et Responsabilité Sociale de l'Entreprise.....	23
1-2-1 : Evolution historique de la RSE.....	26
A) Le mouvement éthico-religieux.....	27
B) Les mouvements écologiques.....	28
C) Le courant systemiste.....	29
D) Le mouvement institutionnaliste.....	29
E) Le courant libertarisme.....	30
1-1-3 : RSE : Un concept multidisciplinaire.....	30
1-2 : Les principales approches théoriques mobilisées.....	34
1-2-1 : Théorie néo-institutionnelle....	38
1-2-3 : Théorie des parties prenantes .....	42
A) Les différentes typologies de parties prenantes.....	44
B) Les limites de la théorie des parties prenantes.....	48
Section 2 : Les modèles explicatifs de l'engagement sociétal des entreprises .....	56
2-1 : Le Modèle de Carroll.....	56
2-2 : Le modèle de Wood.....	64
2-3 : Le modèle de Wahick et Cochnan .....	73
2-4 : Limites de la responsabilité sociale.....	82
Conclusion du chapitre I : .....	86



<b>Chapitre II : Analyse des déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de l'engagement sociétal des entreprises .....</b>	<b>88</b>
Section 1 : Les bénéfices attendus de l'engagement sociétal et les freins au développement des pratiques responsables.....	89
1-1 Les perceptions managériales de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.....	89
1-2 : Les facteurs déterminants de l'engagement sociétal.....	103
1-2-1 Les facteurs institutionnels.....	104
1-2-2 Les facteurs organisationnels.....	105
1-2-3 Les facteurs individuels.....	106
1-3 Avantages et freins en matière de RSE.....	111
Section 2 : RSE et performance financière : un débat non tranché.....	124
2-1 : Cas des pays développés.....	124
2-2 : Cas des pays émergents .....	138
Conclusion du chapitre II .....	151
Conclusion de la partie I.....	154
<b>Partie II : Etude empirique des motivations et freins à l'engagement sociétal des entreprises labellisées RSE au Maroc .....</b>	<b>157</b>
<b>Chapitre III : Méthodologie et questionnements de recherche.....</b>	<b>159</b>
Section 1 : Posture épistémologique et méthodologique.....	160
1-1 : Choix épistémologique.....	160
1-1-1 : Le courant positiviste.....	163
1-1-2 : Le courant constructiviste.....	165
1-1-3 : Le courant interprétativiste.....	167
1-1-4 : Mode de raisonnement.....	169
1-2 : Choix méthodologique.....	171
1-2-1: Les différents Design des méthodes mixtes.....	175
1-2-2: Positionnement épistémologique et méthodologique.....	183
1-3 : Test et collecte des données.....	185
1-3-1 : Cas du questionnaire .....	185
1-3-2 : Cas de l'enquête.....	186
Section 2 : Echantillon et questionnements de recherche.....	196
2-1 : Etat de la RSE au Maroc.....	196

2.2 : Echantillon.....	201
2.3 : Questionnements de recherche.....	203
2.4 : Test et collecte des données.....	213
Conclusion du chapitre.....	217
<b>Chapitre IV : Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique....</b>	<b>219</b>
Section 1 : Analyse des résultats de l'enquête .....	220
1-1 : Analyse descriptive des tendances observées sur l'ensemble de l'échantillon.....	223
1-1-1 Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE.....	235
1-1-2 Actions menées et outils mobilisés.....	236
1-1-3 Réticences et freins perçus en matière de RSE.....	241
1-1-4 Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE.....	241
1-2 : Classification Hiérarchique Ascendante.....	245
1-2-1 :Analyse interg-classes.....	251
1-2-2 : Synthèse des différences inter-classes.....	253
Section 2 : Analyse des résultats des interviews.....	256
2-1 : Variables démographiques et économiques.....	259
2-1-1 : Statistiques sur les interviewés.....	259
2-1-2 Caractéristiques des entretiens et des entreprises de l'échantillon.....	260
2-2 : Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE.....	261
2-2-1 L'importance accordée aux parties prenantes dans la définition de la politique RSE de l'entreprise.....	261
2-2-2 Le regard porté sur la politique RSE menée par l'entreprise.....	264
2-2-3 L'objectif de mener une démarche de RSE.....	265
2-2-4 Actions menées et outils mobilisés en faveur de la RSE.....	265
2-3: Les actions menées en faveur de la RSE .....	265
2-3-1 La taille de l'entreprise et la disponibilité des moyens financiers.....	268
2-4 : Motivations et avantages perçus en faveur de la RSE.....	270
2-4-1 : L'image et la réputation de l'entreprise .....	270
2-4-2 : La rentabilité de l'investissement.....	272
2-4-3 : La réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité .....	275
2-5: Réticences et freins perçus en matière de RSE.....	276
2-5-1 : Le manque de latitude financière .....	276

2-5-2 : Le manque de manœuvre des dirigeants en matière de RSE .....	278
2-6 : Synthèse des résultats de l'étude qualitative .....	279
Conclusion du chapitre IV .....	292
Conclusion de la partie II .....	294
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>295</b>
<b>1. Principaux résultats de la thèse.....</b>	<b>296</b>
<b>2. Les apports de la recherche .....</b>	<b>298</b>
<b>2.1 Les apports théoriques.....</b>	<b>298</b>
<b>2.2 Les apports méthodologiques.....</b>	<b>298</b>
<b>2.3 Les apports managériaux.....</b>	<b>299</b>
<b>3. Les limites et perspectives de recherche .....</b>	<b>300</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>301</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>342</b>
<b>Liste des Annexes.....</b>	<b>343</b>
<b>Liste des Figures.....</b>	<b>369</b>
<b>Liste des Tableaux.....</b>	<b>371</b>
<b>Table de matières .....</b>	<b>373</b>